



**Wilson Araque Jaramillo**  
*editor*



**ADMINISTRACIÓN  
Y PENSAMIENTO  
SOCIAL**

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR  
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
NÚCLEO DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRA  
CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL

# Administración y pensamiento social

**Serie Gestión / 7**



**ESCUELA  
POLITÉCNICA  
NACIONAL**



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR**  
Ecuador

Toledo N22-80  
Apartado postal: 17-12-569 • Quito, Ecuador  
Teléfonos: (593 2) 322 8085, 299 3600  
Fax: (593 2) 322 8426  
[www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec) • [uasb@uasb.edu.ec](mailto:uasb@uasb.edu.ec)

# **ADMINISTRACIÓN Y PENSAMIENTO SOCIAL**



**CORPORACIÓN  
EDITORIA NACIONAL**

Quito, 2018

## **ADMINISTRACIÓN Y PENSAMIENTO SOCIAL**

Wilson Araque Jaramillo, editor

Primera edición:

ISBN: Corporación Editora Nacional: 978-9942-32-028-5

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador: 978-9978-19-905-3

Tiraje: 700 ejemplares

Impreso en Ecuador, octubre de 2018

© Corporación Editora Nacional

Roca E9-59 y Tamayo • apartado postal: 17-12-886 • Quito, Ecuador

telfs.: (593 2) 255 4358, 255 4558, 255 4658 • fax: ext. 12

[www.cenlibrosecuador.org](http://www.cenlibrosecuador.org) • [cen@cenlibrosecuador.org](mailto:cen@cenlibrosecuador.org)

© Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Toledo N22-80 • apartado postal: 17-12-569 • Quito, Ecuador

telf.: (593 2) 322 8085 • fax: (593 2) 322 8426

[www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec) • [uasb@uasb.edu.ec](mailto:uasb@uasb.edu.ec)

Diagramación: Edwin Navarrete • Supervisión editorial: Jorge Ortega • Corrección de textos:

Fernando Balseca • Diseño de cubierta: Raúl Yépez • Impresión: Ediciones Fausto Reinoso,

Av. Rumipamba E1-35 y 10 de Agosto, Quito.

La versión original del texto de este libro fue sometida a un proceso de revisión de pares ciegos, conforme a las normas de publicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y de esta editorial.

# Contenido

Presentación	7
1. Economía Popular y Solidaria, un campo para la investigación sobre los espacios organizacionales colectivos <i>Wilson Araque</i>	11
2. El hombre, el “espacio-dinámica organizacional” y la sociedad informada: un diálogo entre Guerreiro Ramos y Bolívar Echeverría <i>Paulo Emilio Matos</i>	45
3. El buen vivir en la dinámica organizacional de las organizaciones del Ecuador <i>Efraín Naranjo, Cristina Acuña y Oswaldo Viteri</i>	65
4. Una aproximación al pensamiento crítico en el pensamiento administrativo <i>Fernando López</i>	103
5. Reciprocidad y estudios organizacionales según Guerreiro Ramos y Bolívar Echeverría <i>Francisco Salgado</i>	123
6. Procesos asociativos: fuente de teoría y ejercicio gerencial <i>Luis Alberto Gutiérrez</i>	161

7. Dinámicas emergentes de gestión organizacional en el Caribe colombiano: un modelo de administración capaz de insertarse en las realidades histórico-sociales 197  
*Buenaventura Russeau Pupo y Claudia Molina*
8. Innovación social e inclusión 243  
*Valentino Morales*
9. Dilemas de la participación social: una lectura empírica del presupuesto participativo de Itaboraí, Río de Janeiro 269  
*Angeline Coimbra Tostes de Martino Alves y Cláudio Roberto Marques Gurgel*
10. Ausencias y silencios del pensamiento social en la formación en administración 303  
*Eduardo Morán*
11. Contribuciones del pensamiento crítico para la conformación de los estudios organizacionales en América Latina 321  
*Maria Ceci Araujo*
12. Democracia participativa: mecanismos institucionales en América Latina a la luz de la experiencia brasileña 345  
*Agatha Justen y Maria da Graça Marques Gurgel*
- Los autores 383

# Presentación

La apropiación del pensamiento social latinoamericano como referencia teórica en la reflexión sobre lo que denomino “espacio-dinámica organizacional” es la marca registrada de los doce capítulos que integran esta colección de textos académicos sobre la realidad que desafía a las organizaciones de nuestro continente.

En el II Encuentro Internacional de Administración y Pensamiento Social Latinoamericano, Quito-Ecuador (2014) –actividad de intercambio académico de la red de Instituciones de Enseñanza Superior (IES) liderada por el Núcleo de Estudos de Administração Brasileira (ABRAS) de la Universidade Federal Fluminense (Brasil), el Programa de Doctorado en Administración de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional (EPN), y el Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) de la Universidade Federal de Rio Grande do Sul (Brasil)–, los textos que siguen reúnen el pensamiento pionero de estas y otras instituciones académicas latinoamericanas comprometidas con el análisis crítico de la dinámica de nuestras organizaciones –públicas y privadas– a partir de las singularidades de nuestro proceso histórico de formación.

Es, hasta cierto punto, previsible que entre tantos y tan celebrados autores latinoamericanos, que desde hace casi dos siglos



se han centrado en nuestra realidad política, social, económica y cultural, se destaquen las expresivas figuras del brasileño Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982) y del ecuatoriano Bolívar Echeverría (1941-2010) entre las referencias teóricas de estos trabajos. Especialmente cuando se tienen en cuenta las lúcidas proposiciones que inspiraron al “hombre parentético”, la “reducción sociológica”, la “teoría de la delimitación de los sistemas sociales” de Ramos y el “*ethos* barroco” de Echeverría, y todo cuanto estos pueden iluminar la mejor comprensión de nuestros dilemas nacionales.

Los temas tratados en esta colección abarcan los principales tópicos de las discusiones actuales sobre el “espacio-dinámica de las organizaciones” en estos inquietos tiempos de grandes transformaciones técnicas ante las inequidades y los desafíos políticos que se imponen a nuestras jóvenes sociedades.

Transitando de las complejas cuestiones de la formulación y evaluación de políticas públicas, como de las experiencias recientes de presupuesto participativo, educación superior en administración, construcción del “buen vivir” y de la economía solidaria, para los desafíos de innovar y emprender, y de la asociatividad en el microcosmos de nuestras empresas, las ideas de los autores aquí reunidos se tejen con la línea de nuestras idiosincrasias en el telar de nuestra realidad histórica. Y esta parece ser la contribución mayor del trabajo colectivo aquí revelado.

Sí, no es de la tradición del campo del conocimiento administrativo —que se ha guiado por el paradigma de las ciencias de la naturaleza— la historización del fenómeno objeto de sus estudios. Precisamente en este punto parece circunscribirse la banalización de muchas de las propuestas de ese constructo teórico y, por otro lado, la mayor importancia del trabajo que hoy se divulga a los lectores, en especial a los de “Nuestra América”.

Finalmente, presento esta obra no sin antes dejar de reconocer el trabajo del profesor Wilson Araque Jaramillo, quien, en calidad de editor, ha permitido que este documento académico se convierta en un libro que, sobre la base de pensadores e investigadores latinoamericanos, pueda estar al alcance de los estudiosos interesados en comprender la administración desde la óptica del pensamiento social.

Nova Friburgo, Río de Janeiro, 15 de abril de 2018

*Paulo Emilio Matos Martins*

ABRAS / PPGAd / UFF



# 1 **Economía Popular y Solidaria, un campo para la investigación sobre los espacios organizacionales colectivos**

**Wilson Araque**

En la actualidad, desde la óptica de la investigación existe un campo muy grande para indagar y dar respuesta a muchas interrogantes que están detrás de la problemática relacionada con la Economía Popular y Solidaria (EPS); un concepto que, en países como Ecuador, sobre todo a partir del gobierno que presidió Rafael Correa Delgado (2006-2017), tomó una gran fuerza. Incluso el texto constitucional, aprobado en 2008, expone varios artículos en los que se reconoce a la EPS como uno de los componentes relevantes del tejido productivo nacional.

Este reconocimiento ha hecho que, dentro la estructura institucional y organizacional del gobierno nacional y de los gobiernos locales –juntas parroquiales, municipios y consejos provinciales– se incorporen políticas, leyes y organizaciones dirigidas al fortalecimiento de la EPS exclusivamente. Ello ha permitido visibilizar a sectores de actividad económica que históricamente estuvieron excluidos del apoyo del accionar público y también de la visión sistémica de actuación del sector empresarial privado tradicional.

Entre las organizaciones estatales más representativas<sup>1</sup> están la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y el

---

1. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), también se han creado instancias dedicadas a promover a los actores de la EPS. Por

Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), las cuales, desde el gobierno central, buscan promover políticas, programas y proyectos orientados hacia la creación de las bases funcionales necesarias para que este sector –alternativo de la economía– se convierta progresivamente en un espacio clave para fortalecer, por un lado, el sector popular de la economía y, por otro, para expandir el “espíritu solidario” en todos los componentes que integran el sistema económico del país.

Y, precisamente, de ese marco de referencia sobre el reconocimiento gubernamental que se ha dado a la EPS se parte para explicar cómo esta forma alternativa de ver la economía se convierte para el mundo académico –sobre todo aquel preocupado por los estudios administrativos– en un campo grande para investigar el espacio organizacional desde el punto de vista asociativo.

Con estos antecedentes, se analiza la caracterización de la EPS con la descripción, por una parte, de los aspectos justificativos de por qué la propuesta de EPS tiene varios rasgos que la enmarcan dentro de la denominación de “espacio organizacional colectivo”, y, por otra, de los intereses del mundo académico preocupado por encontrar respuestas a curiosidades científicas que surgen alrededor del estudio de esta nueva forma de ver la economía, siendo una de las interrogantes la siguiente: ¿por qué la EPS es un campo propicio para hacer investigación sobre espacios organizacionales colectivos?

---

citar un ejemplo, tenemos el caso del gobierno de la provincia de Pichincha, en el que existe, como parte de la Secretaría Sectorial de Desarrollo Económico, un área dedicada a la Gestión de Economía Solidaria (GADP 2014).

## **APORTES TEÓRICOS Y CAMPO DE ACCIÓN DE LA EPS**

Al ser una propuesta en construcción, es importante que el concepto de EPS se entienda a partir de la reflexión que algunos autores –principalmente latinoamericanos– han realizado. Una vez entendida la caracterización conceptual de la EPS, resulta clave, para lograr un alineamiento con el objetivo que persigue este texto, proceder al encuentro y descripción de los elementos –con el carácter de “colectivos”– que se encuentran detrás de este nuevo concepto. De tal manera que, para la comunidad académica vinculada con la administración, se contribuya a la identificación de oportunidades relacionadas con la posibilidad de hacer una serie de investigaciones que ayude a profundizar y/o a descubrir las características y potencialidades asociativas que tiene la EPS –vista como un espacio de acción social pegada, muy de cerca, al ámbito productivo de un determinado territorio local, regional y/o nacional–.

Esa profundización y/o descubrimiento de características y potencialidades asociativas, producto de nuevos estudios científicos, se convertirá en un importante insumo adicional para el entendimiento del comportamiento humano dentro del funcionamiento de los espacios organizacionales que la sociedad tiende a promover con un fin determinado.

### **Qué es la EPS**

Este es un concepto alternativo que busca definir y caracterizar aquel sector productivo de la economía de un país que, por muchos años, estuvo invisibilizado a pesar de su significativo aporte a la producción nacional mediante la generación de una serie de

bienes y/o servicios orientados a satisfacer las necesidades de consumidores nacionales e internacionales. De ahí que esa visibilización productiva de los actores de la EPS ayuda —de forma directa— al descubrimiento y fomento de las potencialidades individuales y colectivas del ser humano considerado como eje central de una forma de desarrollo basada en más equidad, libertad y democracia (Acosta 2006, 262-4).

Para definir la EPS, se toma como apoyo las propuestas de algunos autores latinoamericanos y, también, lo que el marco institucional ecuatoriano ha aportado para definir y caracterizar la EPS.

En primer lugar, como un ejercicio de recordación, se debe partir de lo que se entiende por “economía”, la cual, desde su origen etimológico, proviene “del latín *economía*, y este del griego *oikos*, casa, y *nomos*, administración”<sup>2</sup> (Tamames y Gallego 1994, 204), es decir, la economía es la administración de la casa, la cual, desde una perspectiva productiva, está explicada mediante el accionar de cuatro grandes momentos: producción, distribución, comercialización y consumo de los bienes y/o servicios que son generados por una determinada sociedad. Y precisamente en estos momentos se puede observar que “en el proceso de la producción de bienes materiales los hombres se hallan vinculados entre sí, dependen los unos de los otros y contraen determinadas relaciones” (Nikitin 2007, 6).

---

2. Cuando se habla de que la economía es la administración de la casa, de acuerdo con el sentido que emplearon Platón y Aristóteles sobre la economía, esa administración tiene el carácter de recta y prudente en relación con la manera en la que se administran los bienes que existen en una casa —familia, organización o un país— (Tamames y Gallego 1994, 204). Es decir que, en palabras de los tiempos modernos, la forma en que se administran los diferentes espacios organizacionales debe ser, al unísono, ética y eficiente.

A partir de esa definición genérica se pueden identificar varias adjetivaciones que se han dado a la economía, por ejemplo, desde una óptica clásica, han aparecido conceptos compuestos como: economía de mercado, economía social de mercado, economía centralizada, entre los más relevantes. Desde un punto de vista alternativo, han surgido conceptos –también compuestos– como: economía del conocimiento, economía ecológica, economía social, economía solidaria, entre los más tratados en los últimos tiempos. El caso de la economía social y solidaria, como propuesta alternativa para el desarrollo productivo, se enfoca en la construcción de una sociedad más justa, libre y democrática que reconozca la supremacía del ser humano sobre el capital (CONAFIPS 2015, 12-3).

Dentro del espacio conceptual de la economía social y solidaria, a su vez, ha emergido una serie de denominaciones como: tercer sector, economía alternativa, sector voluntario, sector no lucrativo, informal, economía popular, economía autogestionaria, economía comunitaria, otra economía, economía social, economía solidaria, entre otras. A la hora de clasificar las diversas formas de emprendimientos de la economía social y solidaria, también han aparecido formas clasificatorias diversas –cooperativas, mutuas, mutualidades de previsión social, asociaciones, fundaciones, sociedades anónimas laborales, sociedades laborales, empresas de inserción, empresas de comercio justo, empresas sociales, guarderías infantiles, trabajo doméstico, emprendimientos asociativos, empresas recuperadas, asociaciones de productores, asociaciones de consumidores, cambalaches, ferias populares, huertos familiares, finanzas solidarias, banca ética, banca solidaria, etc. (Guridi y Jubeto 2014, 21).

Ahora, al ubicar el análisis en el punto central de este texto –la definición de la EPS–, se expondrá, en primer lugar, la posición



que José Luis Coraggio<sup>3</sup> (2011) tiene sobre economía social y solidaria como una respuesta “a la afirmación del Foro Social Mundial de que otro mundo y otra economía son posibles” (290).

Para Coraggio (2011), cuando se habla de la EPS, se debe tener claro que las prácticas productivas que se presentan en el campo de la economía popular no necesariamente tienen la característica de solidarias (292). De ahí que, para los diseñadores y ejecutores de políticas públicas relacionadas con la EPS, el desafío es que la solidaridad es un valor que debe ser promovido, por un lado, en aquellas personas que están vinculadas con actividades productivas clasificadas dentro de la categoría de economía popular y, por otro, en los actores que forman parte de los demás sectores que integran –según la Constitución del Ecuador vigente desde 2008– el sistema económico nacional: la economía pública, la economía privada y la de carácter mixto.

Luego de esa aclaración se expone el significado que para Coraggio tiene la adjetivación “social” que se da a la economía, pues, “significa que todos los hechos económicos son hechos sociales, en los que se juega la multidimensionalidad de la sociedad humana: lo económico no puede existir fuera de la naturaleza, sin lo material, pero tampoco fuera de lo simbólico, la cultura y la política” (290-1). Por esa razón, la propuesta ecuatoriana de EPS se enmarca bastante bien con el carácter social que, visto desde una óptica diferente, tiene la economía.

Con este enfoque centrado en resaltar el carácter social de la economía, coincide también Juan Carlos Pérez de Mendiguren

---

3. José Luis Coraggio es uno de los estudiosos latinoamericanos más representativos en lo que tiene que ver con la investigación y definición de propuestas orientadas a la consolidación de formas alternativas de ver a la economía.

Castresana, quien, junto con otros autores, resalta la economía solidaria como una propuesta que nace del tronco común de la economía social, ya que, ante todo, “la Economía Solidaria persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad, y la ayuda mutua” (Pérez de Mendiguren Castresana y otros 2009, 13). Otro autor que también da algunas luces para fortalecer el debate, sobre el concepto de economía popular y solidaria –que se encuentra en proceso de construcción–, es Paúl Singer, quien resalta, entre sus postulados, que la economía solidaria, bajo un enfoque expansivo de su efecto, se convertirá, de forma gradual, en una alternativa de acción cooperativa que sustituya al predominio de la “actitud competitiva” vigente en la estructura y funcionamiento actual de los mercados en los que se transan los diferentes tipos de bienes y/o servicios necesarios para la vida del ser humano (Singer 2009, 64).

En definitiva, cuando se habla de economía solidaria también se debe incorporar el valor de la reciprocidad, ya que, sin una actitud de reciprocidad, difícilmente se puede hablar de solidaridad; entendiéndose por reciprocidad aquella reacción espontánea que el ser humano practica en el momento en que, bajo una reacción de gratitud, siente que alguien lo ayudó de forma desinteresada.

Ahora, yendo a cómo es entendida la EPS desde la óptica legal, se debe resaltar lo que dice el art. 1 del Título I de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario:

La EPS es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, coopera-

ción y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (Ecuador, Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario).

Por último, luego del recorrido de definiciones que se han expuesto, se debe destacar que lo que se observa es una superposición del pronombre “nosotros” por encima del “yo” y además se reconoce la inclusión, en este caso con fines productivos, como el mejor antídoto para combatir uno de los grandes males que afecta a América Latina y el Caribe: la desigualdad. Por lo tanto, los teóricos y las normas relacionadas con la EPS tienen la tendencia a incluir en sus propuestas una serie de conceptos y principios que, al final de todo, buscan mejorar el bienestar para el ser humano, independientemente de sus condiciones sociales, económicas y/o étnicas. Queda, por supuesto, el desafío –para países como el Ecuador– de lograr que esa retórica se convierta en hechos reales mediante políticas públicas, programas y proyectos –impulsados por organizaciones nacionales e internacionales– más una efectiva interacción con el sector productivo privado y la academia; lo cual todavía aparece como un camino largo por recorrer, en donde variables actitudinales humanas caracterizadas por una profunda diversidad –impregnada en el tejido social y productivo nacional– serán las que tendrán una alta incidencia.

### **Ámbitos del accionar de la EPS**

El mercado existe y difícilmente desaparecerá; la idea es crear espacios alternativos que busquen reconducirlo hacia el servicio a los seres humanos, generando así una forma de convivencia

social para que las personas no vivan y trabajen únicamente para servir a las exigencias del mercado, más bien, el mercado sea el que se convierta en un medio por el cual se generen efectos positivos orientados al mejoramiento del bienestar humano y no a la intensificación de formas de explotación que, desde el ámbito de la producción y/o el consumo, se tienden a generar.

A partir de esta idea inicial, en la actualidad han surgido propuestas alternativas dirigidas, precisamente, a lograr un funcionamiento más equitativo, inclusivo y solidario de las fuerzas clásicas del mercado –oferta y demanda–, apareciendo, de esta manera, modelos de pensamiento y actuación que, en esencia, buscan promover un comportamiento –por parte de los actores involucrados– basado en actitudes cooperativas, generosas y de priorización del bienestar colectivo por sobre el bienestar únicamente de carácter individual.

Entre las propuestas alternativas más representativas –de carácter financiero y no financiero– en que los planteamientos y principios de la EPS tienden a estar presentes de manera transversal, se encuentran las siguientes: las finanzas populares y solidarias,<sup>4</sup> y, con un enfoque de complementariedad mutua, las microfinanzas; el comercio justo; el consumo responsable; la empresa cooperativa; la empresa social, entre las más relevantes.

Las finanzas populares y solidarias son las que mayor atención se ha tendido a prestar, eso sí muy juntas –desde 2007– a la propuesta de la EPS. De ahí que el marco normativo ecuatoriano –preocupado por estos dos espacios que miran la economía de manera diferente a la que tradicionalmente ha prevalecido a lo largo de la

---

4. En el caso ecuatoriano, el sector promotor de la inclusión financiera es identificado como “finanzas populares y solidarias”.

historia— los ha juntado dentro de una misma ley, surgiendo, así, una norma combinada denominada Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

También se debe resaltar que las finanzas populares y solidarias, como parte del proceso de integración y fortalecimiento del accionar de espacios que buscan la inclusión social, han tendido a ver —con el carácter de complementario y no antagónico— el enfoque tradicional de microfinanzas. Una definición que hace ver esta situación —basada en el enfoque y alcance de la complementariedad— es la que propone la Red Financiera Rural (RFR):

Las microfinanzas es un concepto de una metodología utilizada para el otorgamiento de servicios financieros a población excluida, por parte de cualquier institución financiera, independientemente del sector financiero al que pertenezca, es decir, que microfinanzas puede realizar tanto una institución financiera pública, como por ejemplo el Banco Nacional de Fomento; una institución financiera privada, como el Banco FINCA; así como una institución de finanzas populares y solidarias, como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso Ltda. (Vaca 2012, 15)

Por su parte, el Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía (PNFPEES), cuando se refirió en su momento a las finanzas populares y solidarias, lo hizo resaltándolas como

un conjunto de ideas, esfuerzos, capacidades, apoyos, normas, programas, instrumentos, recursos y estructuras que actúan en cada situación geográfica definida y limitada (recinto, parroquia, barrio suburbano) para que la población, sobre la base de principios de integración del Sistema Económico Social y Solidario, de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, organice el mercado financiero del ahorro, del crédito y de los

servicios financieros en su propio beneficio y en pos del desarrollo de toda la comunidad, abiertos al intercambio de productos y servicios financieros con otras localidades, en perspectiva de construir un nuevo sistema de flujos financieros que tengan al ser humano como centro del desarrollo económico y social. (PNFPPEES 2012, 7)

Con respecto a la preocupación por estimular el comercio justo como un sistema de producción y comercialización de bienes y/o servicios orientado a disminuir las relaciones asimétricas entre actores productivos y comerciales, el Ministerio de Comercio Exterior –con la participación de actores relacionados con el comercio justo– desarrolló una propuesta denominada “Estrategia ecuatoriana de comercio justo” que expone varios de los principios sobre los cuales gira este espacio del accionar de la EPS. Entre los principios más relevantes se encuentran: 1. creación de oportunidades para productores y productoras en desventaja económica; 2. transparencia y rendición de cuentas; 3. relaciones comerciales justas; 4. pago de un precio justo; 5. respeto de las normas de trabajo infantil y explotación laboral; 6. compromiso con la equidad de género, la no discriminación y la libertad de asociación; 7. condiciones de trabajo y prácticas saludables; 8. desarrollo de capacidades; 9. promoción del comercio justo; 10. respeto por el ambiente; 11. respeto y difusión de la identidad cultural. (Ministerio de Comercio Exterior 2014, 21-2)

También la creación de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, amparada en la Ley Orgánica y Reglamento de Regulación y Control del Poder de Mercado, entre otros propósitos ha permitido, según sus autoridades, “impulsar el fortalecimiento del comercio justo para reducir las distorsiones de la intermediación y el impulso para contar con mercados transparentes y eficientes”.

En lo que tiene que ver con el consumo responsable, este está muy pegado, sobre la lógica de un trabajo colectivo de doble vía entre productores y consumidores, a la preocupación por contribuir a la disminución de los impactos negativos al medio ambiente natural debido a la presión humana originada en el consumo irracional de bienes y/o servicios debido, entre otras causas, a la presión social y al bombardeo publicitario de los medios de comunicación masiva para que las personas adquieran productos en cantidades innecesarias o motivados por la característica de sustitución permanente debido a la corta vida útil que, a propósito, tienden a incorporar ciertos productos. Pensando en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) promovidos desde 2015 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el consumo responsable está directamente relacionado con el Objetivo 12 que hace referencia al consumo y producción responsable.

En el caso de cooperativas y/o asociaciones productivas, la generación de excedentes financieros y la forma de su repartición es uno de los referentes orientados a explicar el espíritu solidario que tiende a prevalecer en estas formas de organización asociativa con fines de producción de bienes y/o servicios.

Luego de revisar el enfoque que está detrás de aquellos espacios específicos –considerados como formas de poner en acción los principios que respaldan la propuesta de EPS–, se puede ver que en todos ellos –de forma transversal– cruzan características cooperativas y asociativas que, se verá más adelante, están detrás de lo que se denomina espacios organizacionales colectivos, surgiendo así un campo grande para que, con propósitos investigativos, los científicos de las ciencias sociales identifiquen laboratorios de investigación proveedores de aquella información que ayude a sustentar las diferentes teorías que surgen progresivamente alrededor

de las prácticas colectivas que llevan a cabo los seres humanos a lo largo de sus vidas.

En ese proceso de construcción de laboratorios sociales para la investigación científica es importante que se incluyan, bajo un enfoque de articulación investigativa, a los diversos actores que conforman el sector de la EPS, ya sea de forma directa –productores y/o comercializadores de bienes y/o servicios; oferentes de servicios financieros y no financieros– o indirecta –la academia, los GAD, las instancias competentes del gobierno nacional, entre otros–. De tal forma que, como productos investigativos, se generen reflexiones sólidas sobre la EPS como un espacio organizativo orientado a sentar las bases de una forma alternativa de desarrollo socioeconómico del territorio local, regional, nacional e internacional; sustentado en la promoción y fomento de emprendimientos productivos con el carácter de sociales y solidarios.

Por último, sobre estos ámbitos del accionar de la EPS, se observa una evolución cada vez más fuerte hacia la búsqueda de respuestas pragmáticas a la interrogante: ¿es factible la convivencia armónica, dentro del pensar y actuar de la EPS, de conceptos como calidad, eficiencia y solidaridad?; ya que, cuando se contextualiza el entorno actual en que operan los actores de la EPS, se observa el surgimiento de una necesidad de producción de bienes y servicios en la que el desarrollo de capacidades productivas, combinadas con las actitudes solidarias, sean la combinación óptima para poder adecuarse a modelos económicos en donde el mercado es una realidad y sobre la cual se debe trabajar hasta lograr que este actúe al servicio de la sociedad y no a la inversa.



## CARACTERÍSTICAS ASOCIATIVAS DE LA EPS

Luego de definir la EPS, se analizará –de forma más específica– sus características asociativas; para ello se tomarán como soporte de análisis las reflexiones explicativas del concepto “espacio organizacional colectivo (EOC)”, surgiendo, así, una alternativa referencial facilitadora del proceso de identificación y estudio de las oportunidades investigativas que giran alrededor de la problemática presente en el ámbito de la EPS.

Esta es una opción novedosa que, desde la óptica de la investigación en ciencias sociales, ha sido poco explorada de manera formal y con la debida rigurosidad teórica y metodológica que exige un proceso serio de investigación científica cuyo fin último sea la generación de conocimiento dirigido a visibilizar –con los suficientes argumentos científicos– los problemas y oportunidades relacionados con el accionar de sectores clave del tejido productivo, como es el caso de la EPS.

### **Qué es un espacio organizacional colectivo (EOC)**

Primero hay que entender lo que está detrás del concepto espacio. De acuerdo con Kuri Pineda, espacio es “concebido como algo dado, natural, como contenedor o receptáculo de objetos, personas o acontecimientos y, en algunos casos, como mero escenario del quehacer humano” (Kuri 2013, 72). Por su parte Milano y Constant (2005) reconocen al espacio como aquello que siempre se crea; sea un cuerpo cósmico, un ambiente natural, un acuerdo económico, una reunión social, una exposición de arte. De ahí que al espacio se lo pueda definir como aquel medio ambiente creado por

el hombre para llevar a cabo sus actividades cotidianas, volviéndose colectivo en el momento en que el hombre, saliendo de su enfoque de sobrevivencia individual, busca agrupar a personas y/o organizaciones –públicas, privadas y/o promotoras del desarrollo– alrededor de un objetivo común vigente en el espacio creado.

Al ir al ámbito organizacional hay que señalar que la construcción de un EOC, en términos de aplicación general, puede empezar desde el entorno más próximo en el que se desarrolla la vida del ser humano. Por ejemplo, el hogar, integrado por los familiares más cercanos, es el espacio organizacional colectivo natural más cercano; luego, debido a la tendencia en todos los países del mundo a vivir compartiendo espacios físicos –edificios de apartamentos y/o casas en conjuntos habitacionales múltiples– con otras personas y/o familias, las denominadas asambleas de condóminos se convierten en un excelente espacio para promover actividades con enfoque colectivo. Queda también, en estos dos espacios organizacionales colectivos naturales, el desafío de expandir la “solidaridad” como un valor permanente del comportamiento humano. De ahí toma vigencia la frase explicativa resumen: “La solidaridad debe empezar en casa”.

Luego, por la forma de la vida humana actual, las personas encuentran, conforme avanza su edad, otros tipos de EOC; entre los más relevantes están: la escuela, el colegio, la universidad y la organización donde trabajan. En todos ellos hay algo en común: están integrados por seres humanos que se relacionan alrededor de un propósito determinado. Ejemplos de otros EOC no tradicionales pueden ser los siguientes: como ya se mencionó, están las asambleas de condóminos –surgen como una forma clave de organización de las familias en las ciudades–, los gremios empresariales, los clubes deportivos, las asociaciones de estudiantes y exestudiantes,

las agrupaciones sindicales, las mancomunidades conformadas –en el caso ecuatoriano– por los llamados GAD. En el caso del sector productivo de bienes y/o servicios –sitio en donde se ubica la EPS–, se encuentran identificadas las asociaciones, cooperativas, comunidades, entre otras.

Como se observa, al analizar la composición y evolución de la vida de una sociedad, es factible identificar la presencia de innumerables EOC, los cuales aparecen como potenciales laboratorios para hacer investigaciones que ayuden a explicar los porqué y los cómo de los procesos asociativos que se tienden a dar al interior de un territorio cuya variable de incidencia permanente se llama cultura humana diversa. El momento en que aparece la variable territorial, necesariamente surgen los modelos de desarrollo local como los puntos referenciales sobre los cuales se levanten los proyectos investigativos interesados en conocer las características de las prácticas asociativas que se tienden a dar en esos lugares geográficos de un determinado país.

Ahora, contextualizando las tendencias más intensas del relacionamiento humano basado en medios virtuales, se debe reconocer que en la actualidad –sobre todo a partir de mediados de la primera década del siglo XXI– los EOC son más difíciles de identificar y cuantificar su existencia; un ejemplo de ello es la proliferación exponencial de redes sociales virtuales, en las que, mediante el uso de internet y la telefonía móvil, los seres humanos tienden a cooperar y a desarrollar una serie de actividades económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas que, para su buen desempeño, requieren de la interacción de dos o más personas.

Es decir, el laboratorio para la investigación de los espacios organizacionales colectivos debe ser visto como la sumatoria de prácticas y experiencias que tienden a surgir en ámbitos físicos y

virtuales del quehacer diario de la sociedad local, nacional, regional y/o global.

### **Relación entre la EPS y el capital social**

La EPS, al ser esa otra forma de ver la economía,<sup>5</sup> se convierte en un nuevo paradigma explicativo de cómo las relaciones entre personas y/u organizaciones –con fines de producción de bienes y/o servicios– se pueden llevar a cabo bajo los principios de la cooperación y, sobre todo, de la solidaridad sincera y transparente entre los miembros que participan de la operación de una práctica clasificada como de carácter popular y solidario.

El momento que se habla del cómo se dan las relaciones entre personas y/u organizaciones, inmediatamente se ingresa al campo del capital social como una forma de entender la calidad de esas relaciones, cuya característica principal es que son creadas por seres humanos y para los seres humanos. De ahí que buscar una relación entre la EPS y el capital social toma sentido, ya que, para ambos conceptos, el centro de atención del estudio y la práctica son las personas que, en última instancia, dependiendo de los roles sociales que cumplen, construyen los procesos relacionales que se tienden a dar alrededor de cierto objetivo y en un determinado territorio local, regional, nacional y/o internacional. En definitiva, “el capital social es inherente a la estructura de relaciones entre dos o más personas” (Coleman 2011, 386).

Lo que sí debe quedar claro es que cualquier tipo de experiencia asociativa, para garantizar su permanencia en el largo pla-

---

5. Esa “otra economía” en definitiva es “más justa, socialmente más eficiente, basada en la libertad positiva y la innovación social, en la reciprocidad” (Coraggio 2013, 15).

zo, debe partir de un proceso de concienciación preliminar –en cada uno de sus miembros– basado en la idea de que todo proceso de asociatividad organizacional tiene como punto de partida la aceptación de la diversidad como una característica presente, de forma permanente, en la forma de pensar y de actuar de los seres humanos que han decidido emprender una aventura colectiva.

Para hallar los puntos de encuentro entre la EPS y el capital social, es importante exponer algunas definiciones que se han dado alrededor del capital social:

- De acuerdo con James Coleman, el capital social se debe entender como el conjunto de recursos que está presente en las diferentes relaciones de autoridad, relaciones de confianza y de asignaciones consensuadas, de derechos, que se producen el momento en que se generan las relaciones sociales (Coleman 2011, 383).
- “Capital social es la unión de los recursos actuales o potenciales que tienen relación con la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizada de conocimientos y de reconocimiento mutuo” (Bourdieu 1980, 2).
- Capital social es “aquel conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto” (Durstun 1999, 103).
- Capital social es entendido como “ciertas características de la organización social como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando la coordinación de acciones” (Putnam 1993, 167).

Complementando estas definiciones, es importante identificar los componentes básicos del capital social, los cuales, bajo el enfoque de dimensiones básicas, tienen que ver con cuatro dimensiones: clima de confianza al interior de las relaciones personales, cooperación para la asociatividad, conciencia cívica como expresión del saber vivir en comunidad, y valores éticos como demostra-

ción por la búsqueda de hacer el bien a los demás (Kliksberg y Sen 2007, 265-6).

Si a estas características –que tienden a estar dentro del capital social– se las relaciona con las de la EPS –expuestas en puntos anteriores–, se ve que existen coincidencias directas sobre todo en la confianza y la capacidad de cooperación, sin descartar, por supuesto, las otras dos características –valores éticos y conciencia cívica–. Ahora, la propuesta de la EPS, desde el punto de vista de la complementariedad, también –sobre la base de la satisfacción de necesidades colectivas y el trabajo comunitario y solidario– abarca elementos como: igualdad, equidad, justicia e inclusión socioeconómica.

De ahí, como se observa –pensando en futuros ejercicios investigativos sobre los EOC–, resulta clave resaltar que, a la hora de extraer nuevos conocimientos que sumen a los ya existentes sobre capital social, el campo de la EPS se convierte en un laboratorio idóneo en el que las relaciones interpersonales de los miembros de una organización –categorizada como parte de la EPS– son el centro de atención del investigador, ya que el capital social se ve tangibilizado cuando tienen lugar las relaciones sociales entre dos o más personas; de ahí la importancia de caracterizar el comportamiento humano que está detrás de todo proceso relacional considerado como expresión de capital social (Araque 2013, 51).

### **Identificación de las características asociativas de la EPS. Algunas experiencias ecuatorianas**

En primer lugar, se debe partir señalando que no todas las experiencias productivas emprendidas por actores clasificados como parte de la EPS son de carácter asociativo, pues varias de las unida-

des productivas están relacionadas con el sector popular en el que muchos de esos emprendimientos nacieron y siguen funcionando bajo un enfoque de una actividad productiva individual.

También se debe añadir que, en varios de los casos, experiencias que están identificadas como de carácter asociativo –cooperativas, asociaciones y/o agrupaciones comunitarias–, al hacer una caracterización de su funcionamiento, requieren también de la inyección permanente de acciones dirigidas a fortalecer, en primer lugar, sus características asociativas y, en segundo lugar, la solidaridad como valor clave de actuación hacia adentro y hacia fuera de la organización.

En definitiva, el enfoque y alcance de la propuesta de EPS busca lograr que el mercado sea un facilitador y no el fin último de las transacciones de los bienes y/o servicios que contribuyen de forma directa a la satisfacción oportuna, sana y responsable de las necesidades que giran alrededor de la vida del ser humano. De esa manera, se logra que el mercado esté al servicio de la sociedad y no a la inversa. Entre los ejemplos que se pueden señalar sobre esta forma de accionar de un mercado más humano –y que se analizarán después enfocados en la realidad ecuatoriana– están: prácticas productivas en las que los productos generados privilegien la producción y consumo responsable por encima de un único interés por la rentabilidad financiera; actividades empresariales en las que la explotación del más grande en contra del más chico –en términos de capacidad productiva y financiera– quede totalmente descartada; desarrollo de cadenas productivas en las que el espíritu solidario esté presente en todos los actores participantes –micro, pequeñas, medianas y grandes empresas–.

El momento en que el espíritu de trabajo cooperativo se inserta en la forma de actuación de un determinado grupo humano,

se estarán generando las bases de una estructura organizacional en las que hay más participación en el proceso de toma de decisiones de los miembros del grupo productivo, incrementando, de esta manera, el grado de compromiso y de identificación con los principios y fines del espacio organizacional colectivo objeto de cooperación (Guridi y Pérez de Mendiguren 2014, 44).

Por otro lado, la promoción de la búsqueda del bien común, como principio solidario de actuación, al sobreponerse al egoísta “bien individual”, contribuye a generar relaciones humanas en las que ganan todos, incluyendo aquellos actores que aparecen como líderes naturales de los procesos de asociatividad organizacional. En este surgimiento de liderazgo local, influye la cultura de origen que se ha acumulado a lo largo del tiempo, desde cuando por primera vez empezó a ser habitado ese espacio de convivencia social.

Para lograr consolidar ese funcionamiento asociativo y solidario, de acuerdo con dirigentes de la Cooperativa de Vivienda Alianza Solidaria,<sup>6</sup> es necesario, con el pasar del tiempo, además de las bases explicadas en las reservas de trabajo colectivo –presentes en las características de la “cultura de origen” de la localidad–, el diseño y funcionamiento de un modelo de gestión estructurado y sustentado en los principios del trabajo comunitario; siendo este modelo impulsado por los grupos sociales que han surgido alrededor del espacio organizacional creado por el ser humano.

Entre las premisas clave que deben estar presentes alrededor de modelos de gestión comunitaria, como el que se acaba de nombrar, se sugieren las siguientes: presencia permanente de los

---

6. Visita de campo realizada junto con estudiantes de la Maestría en Gestión de Desarrollo Local Comunitario de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).



socios, profesionalización de los integrantes del proyecto comunitario, sistematización y aplicación de los conocimientos y experiencias acumuladas a lo largo del tiempo, mejoramiento continuo e innovación permanente aplicada al funcionamiento operativo y administrativo de proyecto comunitario.

El momento en que se tiene en funcionamiento un modelo con las premisas que se acaban de señalar, el efecto directo que se genera en la organización es la consolidación de capacidades organizacionales –elemento intangible–, las cuales, para que produzcan los impactos esperados en el resto de la sociedad –sobre la base de la razón de ser explicitada en la misión de la organización–, se requiere de un elemento objetivo complementario relevante denominado recurso financiero. De ahí que –según los representantes de la directiva de la Cooperativa de Vivienda Alianza Solidaria–, para que funcione de forma óptima un proyecto comunitario, es necesaria la concurrencia de capacidades organizacionales y del financiamiento requerido para su operación.

Esta última sugerencia sobre buenas prácticas para el funcionamiento de espacios organizacionales con enfoque comunitario coincide con los factores clave que giran alrededor de proyectos productivos como el Salinerito.<sup>7</sup> Entre los puntos más representativos están los siguientes: preocupación por el desarrollo de capacidades organizacionales por medio de capacitación y asistencia técnica de expertos; fortalecimiento permanente del modelo asociativo, innovación y diversificación de productos; y acceso a fuen-

---

7. Los factores clave de desempeño –caso Salinerito– se tomaron a partir de la aplicación a un taller de estudiantes de la Maestría en Gestión de Desarrollo Local Comunitario de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), del método de aprendizaje colectivo, cuyo enfoque de base es aprender de otros y entre las personas que integran un equipo de reflexión.

tes de crédito de acuerdo con las características socioproductivas del negocio que se busca promover.

De la misma forma, experiencias asociativas vinculadas con el campo de los agronegocios, como es el caso de Chocoexport – proyecto impulsado gracias al apoyo de la entidad no gubernamental Maquita Cusunchic –, al momento de hacer la evaluación de su forma de gestión, se observa que el desarrollo de capacidades para la administración y el fortalecimiento de la asociatividad son factores sobre los cuales reposa el éxito de este tipo de organizaciones cuya razón de ser es el trabajo comunitario (Chiriboga y otros 2013, 24).

Otro proyecto asociativo es el denominado Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos (CCMNA) que agrupa a alrededor de dos mil productores y comerciantes de prendas de vestir y calzado, cuyo esfuerzo colectivo les permitió salir adelante, tal como lo resalta Wilson Hidalgo, presidente del CCMNA. Entre los factores que más han incidido en la evolución de este proyecto asociativo se encuentran: la unión de grupo con una experiencia construida y consolidada desde el año 1999; la preocupación por la mejora organizacional continua; el fortalecimiento permanente del trabajo colectivo sobre la base de la confianza relacional humana; y el impulso de mecanismos para el desarrollo de capacidades productivas.<sup>8</sup>

Como se ve, en los proyectos de EPS que se acaban de exponer, la preocupación por el fortalecimiento del espíritu asociativo y solidario de los miembros que integran el proyecto, más el desa-

---

8. Uno de sus últimos proyectos es la creación de su propia Cooperativa de Ahorro y Crédito, cuyo propósito principal es la facilitación del acceso a fuentes de financiamiento a los miembros del CCMNA.

rollo de capacidades para el buen funcionamiento organizacional, son los ingredientes fundamentales sobre los cuales se levantan espacios organizacionales colectivos como los que tienden a surgir en el sector de la EPS ecuatoriana.

Según lo evidenciado, es importante aclarar que la asociatividad de por sí no significa solidaridad añadida, pues hay que construir, en muchos de los casos, ese espíritu solidario entre los miembros de los grupos asociativos. De ahí la necesidad de que los principios que se han construido y propuesto sobre economía solidaria —esa otra forma de ver a la economía— sean los que se impongan progresivamente en las actividades y relaciones productivas en donde, generalmente, participan actores públicos, privados y promotores del desarrollo cuyos intereses y capacidades son diversas.

Por último, por las características que se han podido identificar, la práctica de la solidaridad es una actitud que puede ir más allá de las relaciones de carácter personal u organizacional. De ahí que, pensando desde una perspectiva de integración regional, esta también se puede extender hacia la unión solidaria de los países que tienen diferentes grados de desarrollo, en donde los que están en mejor posición muestren voluntad sincera y transparente por ayudar a aquellos que se han quedado rezagados por diversas circunstancias —sociales, políticas, culturales, religiosas o económicas— que se han presentado a lo largo de su evolución histórica.

En definitiva, la propuesta ecuatoriana de EPS —evidenciada en casos reales— está directamente relacionada con principios vinculados al fomento del espíritu por la cooperación productiva, el cual, más que ser una receta propuesta por alguna escuela del pensamiento económico, es, ante todo, una actitud basada en el deseo “voluntario” de los involucrados por servir a los demás de forma justa, transparente y solidaria, ya que el cambio hacia una socie-

dad más solidaria empieza en cada una de las personas, eliminando, así, esa idea equivocada de que el cambio debe ser producto del accionar de personas y/o factores externos –por ejemplo, de la acción estatal–.

Es decir, tiene que ver con la construcción de un espacio de organización colectiva en donde, a base de valores del comportamiento solidario convertidos en hechos reales, se consolide, de manera permanente, la confianza como el gran lubricante del funcionamiento de aquellas relaciones humanas y/u organizacionales consideradas de alta calidad. Ahora –recordando los planteamientos de José Luis Coraggio–, el gran desafío es cómo lograr que esos valores del comportamiento solidario –además de consolidarse en la EPS– también se difundan y se consoliden en los otros espacios que integran el sistema de la economía nacional.

Al ser uno de los elementos fundamentales –que está detrás del comportamiento solidario– la reciprocidad, la cual, en términos generales, está relacionada con aquella forma de actuar en que las partes involucradas crean espacios para entregar algo, de tal forma que se genera un círculo –por ejemplo, desde la óptica productiva– en el que todos entregan bienes y/o servicios, generándose, así, un estado situacional ideal basado en la creencia de dar y recibir en pos de un objetivo compartido.

De ahí, como se puede apreciar, la asociatividad organizacional es un medio para la generación de oportunidades colectivas orientadas al desarrollo productivo de los países, en donde, precisamente, la EPS es un campo que, por un lado, busca producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades que tiene el ser humano y, por otro, respetar la características diversas que están presentes en el pensamiento y accionar de los productores y consumidores que conviven, sobre la base de la equidad e igualdad, en un

espacio del tejido productivo nacional que, pensando en el futuro, se debería extender hacia todo ese tejido, en el que, además de los actores de la EPS, están, también, las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. De ahí, como se observa, las oportunidades de investigación en el medio de la EPS, basadas en la realidad ecuatoriana, son significativas.

## **REFLEXIONES FINALES**

Luego del recorrido realizado en los puntos anteriores se observan argumentos que llevan a concluir que la EPS sí es un espacio del quehacer social y económico –vinculado con un determinado territorio– del que, a partir de rigurosas investigaciones empíricas, se pueden extraer evidencias que contribuyan a la generación de conocimientos vinculados con la asociatividad como una forma de organización entre personas que buscan alcanzar un propósito común. Esta necesidad de generación de conocimiento sobre espacios organizacionales colectivos se potencia aún más cuando, a nivel de la literatura especializada y también de los programas y proyectos relacionados con el campo del emprendimiento y de las micro, pequeñas y medianas empresas, se ha tendido a tratar al fortalecimiento productivo más desde la óptica individual que desde la óptica asociativa.

En el caso de países como el Ecuador, por ejemplo, se presentan importantes oportunidades para hacer investigación socioeconómica –enfocada en la validación de los conceptos y principios que se han generado en el campo de la EPS– en espacios territoriales con alta tradición productiva como: Atuntaqui y las confecciones de prendas de vestir en tejido de punto; Bolívar y toda la

actividad productiva relacionada con la población de Salinas;<sup>9</sup> Pelileo y su apoyo al proyecto Hilando el Desarrollo; Otavalo y la producción de artesanías; Quisapincha y la confección de artículos de cuero; Montecristi y su experiencia productiva relacionada con la fabricación de sombreros de paja toquilla; entre muchos otros más.

En estos territorios con alta experiencia productiva –reconocida, en varios casos, a escala nacional e internacional– se convierte para investigadores de líneas socioeconómicas –basadas en el trabajo productivo colectivo– en un terreno amplio y poco explorado para hacer estudios empíricos aplicando métodos que, desde la óptica inductiva, contribuyan a generar teoría propia originada en los territorios locales de países como Ecuador. Un método que sería de mucha utilidad para estudios como los que se plantean es la Teoría Fundamentada, la cual, a partir del estudio con profundidad de casos específicos, busca generar conocimiento que ayude a entender la forma de vida y actuación de las personas y/u organizaciones que integran ese espacio social de la vida humana; ese conocimiento generado, al final, será de gran utilidad para estudiantes, docentes, diseñadores de políticas públicas, nuevos emprendedores, propietarios de pequeños negocios y otros investigadores interesados en la comprensión y acción relacionada con el desarrollo de actividades productivas cuya base de funcionamiento es la asociatividad.

---

9. En las últimas décadas, una experiencia productiva que ha sido resaltada como de alta composición de características asociativas y, por ende, considerada referente en el campo de la EPS, es el trabajo que se ha realizado en Salinas de Bolívar, en donde se observan actitudes de trabajo colectivo construidas sobre la base de una necesidad de inclusión socioeconómica entre los habitantes de un territorio que, por varios años, sintió la presencia de altas tasas de pobreza acompañadas de bajos índices de cobertura y calidad de la salud y educación.

Yendo a los orígenes de las buenas prácticas asociativas de la región andina, se pueden identificar evidencias que llevan a la conclusión de que, en general, la cultura andina tiene expresiones naturales que, a partir de la vivencia asociativa, muestran actitudes vinculadas con la solidaridad; de ahí que no es raro, por ejemplo, que en festividades tradicionales se capten expresiones solidarias como: compartir, apoyar, dar, premiar, ayudar, apoyar, entre otras, surgiendo así una serie de laboratorios en los que los investigadores sociales pueden extraer importantes aprendizajes que, luego de un proceso metodológico riguroso, se podrán convertir en aportes significativos al conocimiento que se construye paulatinamente sobre formas alternativas de la economía, como es el caso de la EPS.

Esos laboratorios, se debe resaltar, tienden a aparecer como experiencias que se sitúan dentro del ámbito de formas organizacionales calificadas como asociaciones, cooperativas y/o comunidades. Incluso en estas formas de organización colectiva hay espacios que se han construido, desde hace muchos años, bajo los principios de formas de organización ancestral, siendo precisamente una forma de organización ancestral la denominada *minga*, la cual, dentro de las comunidades indígenas, ha sido usada para llevar a cabo una serie de proyectos cuyo fin último es el mejoramiento del bienestar comunitario.

En definitiva, en todos los laboratorios para hacer investigación dirigida a conocer el comportamiento humano que gira alrededor de la EPS se tenderá a encontrar prácticas sociales en las que sus actores tienen claro que son parte de un todo que tiene sentido cuando están unidos y, además, muestran actitudes de carácter solidario.

Ahora, los procesos investigativos vinculados con campos de la EPS deben partir de una reflexión teórica prolija de los tres con-

ceptos –economía, popular y solidaridad– que giran alrededor de esta forma alternativa de ver una economía acostumbrada a focalizar su análisis –casi de forma exclusiva– en el comportamiento de las fuerzas del mercado, descuidando al ser humano que es para cual, en esencia, el mercado debe estar a su servicio. También deberán considerar –como premisa de partida– que los elementos que se encuentren al interior de los procesos asociativos –vinculados con el campo de la EPS– serán diferentes de un caso a otro, ya que las personas que los integran, a su vez, están atravesadas –sobre la base del enfoque de la diversidad multidimensional– por sus propios rasgos culturales, su historia y las características especiales del entorno social, económico y político que las rodea; de ahí que la investigación y atención a la EPS deberá considerar el reconocimiento a “su diversidad y particularidades, para evaluar sus necesidades y diseñar productos y servicios que garanticen su satisfacción” (Vaca 2017, 142).

Las reflexiones –producto de investigaciones rigurosas– que surjan ayudarán también a esclarecer inquietudes sobre el hecho de que, por ejemplo, las características de “popular” que puede tener un actor productivo no necesariamente garantizan que, de acuerdo con su forma de actuar –momento del estudio empírico–, pueda ser identificado como un actor cuyo accionar esté basado en los principios que sustentan una actitud con rasgos de una solidaridad real que va más allá de la simple retórica. De ahí que una buena pregunta para futuras investigaciones en el espacio de la EPS es: ¿cuáles son rasgos asociativos y solidarios que están presentes en la actuación de las asociaciones, cooperativas, comunidades y actores individuales categorizados como parte de la EPS? Otra interrogante investigativa –pensando en la diversidad de espacios para investigación relacionados con la EPS– puede ser: ¿cómo las organiza-



ciones de la EPS –que se han mantenido en el tiempo vinculadas con el sistema financiero popular y solidario– han logrado combinar de forma efectiva la misión social y todos los esfuerzos por lograr sostenibilidad financiera?

Como se observa –dentro de la creación integrada de espacios investigativos que giren alrededor de la EPS–, también es importante que, desde organizaciones públicas y/o privadas se generen indicadores para describir y evaluar la evolución de las prácticas clasificadas como parte de la EPS. Esto ayudará a construir modelos que, al estilo de la micro y la macroeconomía, contribuirán a explicar la realidad del espacio de la EPS y, sobre todo, a generar argumentos empíricos que ayuden a sustentar las propuestas teóricas que, en muchos de los casos, han surgido gracias a la gran capacidad de abstracción de los autores, más que a la evidencia empírica que las respalde.

El instante en que se generen argumentos que sustenten las propuestas teóricas que surjan en los países latinoamericanos, se estará creando el escenario propicio para demostrar –con el respaldo de hechos reales– que las nuevas formas de ver la economía –como es el caso de la EPS– son espacios de donde se puede aprender y extraer experiencias y aportes teóricos que ayuden a explicar por qué la facilitación del acceso igualitario a las oportunidades es un mecanismo clave a la hora de promover la justicia, la redistribución de la riqueza y la inclusión de sectores productivos que, por años, estuvieron excluidos de los beneficios generados en el momento de fomentar tejidos empresariales cuyo valor natural de acción es la solidaridad compartida y practicada por los seres humanos que integran y operan diferentes tipos de unidades productivas medidas por la diversidad de tamaño –micro, pequeñas, medianas y/o grandes–.

Por último, los procesos investigativos en el campo de la EPS deben partir de la premisa que “asociatividad” no es sinónimo de “solidaridad”, pues este último concepto va más allá del enfoque y alcance del comportamiento asociativo, es decir, la asociatividad es un paso actitudinal previo –muy necesario– que, para tener el carácter de solidario, debe evidenciar –en el comportamiento de los miembros del espacio asociativo con fines productivos– hechos que muestren el predominio de una preocupación desinteresada por la ayuda permanente –de parte de los miembros que tienen mayores capacidades productivas y/o financieras– hacia aquellos que están en una situación menos favorable. Otro aspecto que también se debe considerar al hacer investigación en el laboratorio de la EPS es la verificación de que las organizaciones que, jurídicamente, están clasificadas como actores de la EPS, en la vida real se muestren –sobre la base de los principios de la EPS– como un actor coherente entre el discurso, la formalidad jurídica y sus actos cotidianos, ya que, como se resaltó en puntos anteriores, los actores clasificados como parte de la economía popular no necesariamente son asociativos y solidarios de forma natural.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acosta, Alberto. 2006. *Breve historia económica del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Araque, Wilson. 2013. *Factores determinantes de la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Bourdieu, Pierre. 1980. “Le capital social”. *Actes de la recherche en sciences sociales* 31: 2-3.

- Chiriboga, Manuel, Carol Chehab y Vinicio Salgado. 2013. *Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- Coleman, James. 2011. *Fundamentos de la teoría social*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CONAFIPS (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias). 2015. *Economía y finanzas populares y solidarias para el buen vivir en Ecuador*. Quito: CONAFIPS.
- Coraggio, José Luis. 2011. *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala.
- . 2013. “La construcción de otra economía como acción política”. En *Estudios sobre economía popular y solidaria* (Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS). Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Durston, John. 1999. “Construyendo capital social comunitario”. *Revista de la Comisión Económica para América Latina* 69: 103-18.
- Ecuador. *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Registro Oficial 444. Quito, 10 de mayo de 2011.
- GADP (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha). 2014. *Guía especializada de rendición de cuentas para los Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Consulta: septiembre de 2014. <www.pichincha.gob.ec>.
- Guridi, Luis y Yolanda Jubeto. 2014. “Fundamentos conceptuales y principios de la economía social y solidaria”. En *Diálogos de economía social y solidaria en Ecuador*, editado por Yolanda Jubeto, Luis Guridi y Maite Fernández-Villa. Bilbao: Hegoa.
- Guridi, Luis y Juan Carlos Pérez de Mendiguren. 2014. *La dimensión económica del desarrollo humano local: La economía social y solidaria*. Bilbao: Universidad del País Vasco / Hegoa.
- Kliksberg, Bernardo y Amartya Sen. 2007. *Primero la gente*. Barcelona: Deusto.
- Kuri, Edith. 2013. “Representaciones y significados en la relación espacio-sociedad: Una reflexión teórica”. *Sociológica* 78: 69-98.

- Milano, Marcelo y Sylvia Constant. 2005. "Acerca de la dimensión tiempo-espacio en el análisis organizacional". *Revista de Administração Contemporânea* 9 (2): 103-19.
- Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. 2014. *Estrategia ecuatoriana de comercio justo*. Quito: Ministerio de Comercio Exterior.
- Nikitin, Petr. 2007. *Economía política*. Bogotá: Panamericana.
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2014. "Situación y perspectivas de la economía mundial 2014". Consulta: julio de 2017. <www.un.org>.
- Pérez de Mendiguren, Juan Carlos, Enekoitz Etxezarreta Etxarri y Luis Guridi Aldanondo. 2009. "Economía social, empresa social y economía solidaria: Diferentes conceptos para un mismo debate". *Papeles de Economía Solidaria* 1: 1-39.
- PNFPEES (Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria). 2012. *Ecuador: Economía y finanzas populares y solidarias para el Buen Vivir*. Quito: PNFPEES.
- Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Singer, Paúl. 2009. "Relaciones entre sociedad y Estado en la economía solidaria". *Íconos. Revista de Ciencias Sociales* 33: 51-65.
- Tamames, Ramón y Santiago Gallego. 1994. *Diccionario de economía y finanzas*. Madrid: Limusa.
- Vaca, Javier. 2012. *Reflexiones conceptuales y propuestas sobre microfinanzas y su relación con las finanzas populares y solidarias*. Quito: RFR.
- . 2017. "Análisis y propuestas de productos y servicios financieros a las organizaciones de la EPS". En *La integración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



## **2 El hombre, el “espacio-dinámica organizacional” y la sociedad informada: un diálogo entre Guerreiro Ramos y Bolívar Echeverría**

**Paulo Emílio Matos**

### **PALABRAS PREVIAS**

La idea de “espacio-dinámica organizacional”, mejor explicada en un trabajo anterior (Martins 2012), intenta capturar tres importantes puntos frecuentemente olvidados o minimizados en la teoría de la administración tradicional y en sus manuales:

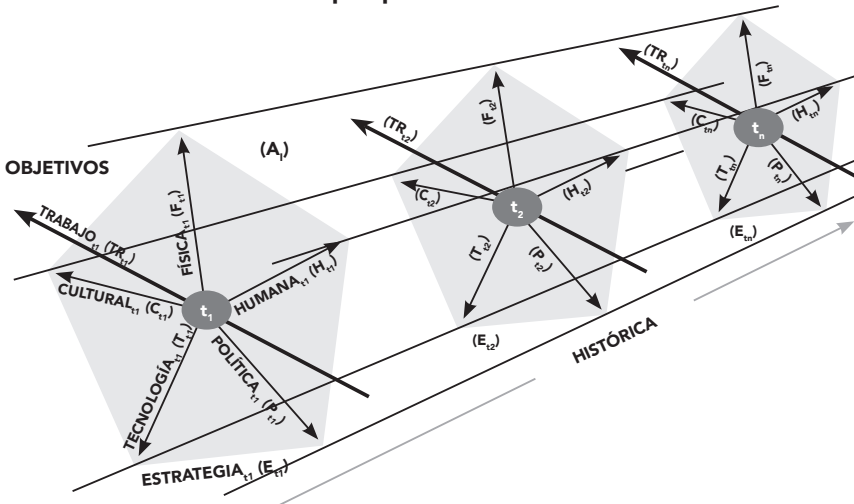
1. La organización es un espacio único (singular) donde se realiza la dinámica del trabajo dividido, lo que significa decir: un fenómeno social, organizado, realizado por personas, con la utilización de herramientas, en un sitio específico, bajo un sistema político, mediante la realización de procesos o, como tan elocuentemente destacó Marx (1852): “Los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen arbitrariamente, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo circunstancias directamente dadas y heredadas del pasado”. En otras palabras, procesos que, al cambiar en el mundo material por acción humana, transforman recíprocamente el propio humano en una coyuntura histórica dada;

2. De esta primera condición se puede inferir que este espacio es multidimensional, y tiene por lo menos seis dimensiones: la humana, la política, la lógico-procesual, la simbólica, la física y la temporal o histórica;
3. Estas dimensiones en acción sinérgica definen este espacio y su dinámica, los estructuran y, también recíprocamente, son por ella estructurados y ganan significado. De ahí la palabra compuesta: “espacio-dinámica” para definir este objeto de estudio.

La figura 1 ilustra estas ideas.

En este trabajo, aunque reconozcamos que la epistemología que lo orienta es holística, o sea, habla de totalidades y, así, mira

Figura 1  
El “espacio-dinámica organizacional”  
en perspectiva histórica



su objeto de estudio como un universo que se hace dinámicamente en la sinergia de sus dimensiones, centraremos nuestra mirada en la dimensión humana, obviamente, en sinergia con las demás y en perspectiva histórica.

Como la idea de “sociedad informada” (Lane 1966) es antigua, muy conocida y será recordada a lo largo de este texto, empecemos el diálogo propuesto entre estos dos tan importantes pensadores latinoamericanos utilizando las intertextualidades del análisis de sus discursos.

## **LA APARICIÓN DEL *HOMO ECONOMICUS***

Desde el abandono progresivo de las razones morales y políticas –dimensiones centrales de las cosmogonías de los períodos helenístico y romano de la antigüedad clásica, y de la sagrada, de toda la Edad Media hasta el advenimiento de las sociedades mercantil y capitalista, centradas en la dimensión económica–, las ideas de moralidad, subordinación de los intereses individuales con el interés público y de la responsabilidad de nuestras acciones ante la trascendencia han sido sustituidas por una única dimensión de la vida social: la economía, hecho este que daría lugar al surgimiento de la figura del *Homo economicus* como modelo paradigmático del ser humano de la contemporaneidad.

La teoría administrativa y el análisis sobre el fenómeno social que denomino “espacio-dinámica organizacional” y que tiene como dinámica central el trabajo corporativo, desde sus primeros tratados teóricos (Taylor 1911; Fayol 1916; Mayo 1933, entre otros), desarrolla la reflexión sobre este *locus* con foco central en la dimensión económica del mismo, propagando así, por todo el pla-



netas, una visión funcionalista, única y hegemónica de un ser, también unidimensional: el *Homo economicus*.

El pensador brasileño Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982) —patrono de nuestro Núcleo de Estudos de Administração Brasileira (ABRAS)—, autor de una reflexión amplia y fecunda sobre el fenómeno organizativo, en su artículo “The Parenthetical Man (an Anthropological Approach to Organization Design)”, publicado originalmente en el documento de trabajo presentado al *Annual Meeting of American Association for Public Administration*, Los Ángeles, en 1971, más tarde traducido al portugués por Tanya Fisher y Mafalda Schmid y publicado en 1984 en la *Revista de Administração Pública (RAP)* de la Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) de la Fundación Getulio Vargas (FGV), con el título “Modelos de homem e teoria administrativa”, propone:

En la teoría administrativa el hombre operacional es equivalente al *homo economicus* de la economía clásica, al *homo sociologicus*, ampliamente adoptado por el modelo académico de la sociología y al *homo politicus* que David Truman, Christian Bay y Sheldon Wolin describen como el modelo predominante en la ciencia política actual. A medida que las características psicológicas básicas son comunes a estos tipos, los académicos son llevados a ajustarse a los criterios del sistema social industrial de producción preocupándose, por lo tanto, solo, con su mantenimiento. (Gerreiro Ramos 1984, 5)

En su reflexión, Guerreiro Ramos, que también nos legó su *Redução sociológica (Reducción sociológica 1958)* y *The New Science of Organization, a Reconceptualization of the Wealth of Nations (La nueva ciencia de la organización, una reconceptualización de la riqueza de las naciones 1981)*, esta última, síntesis de su aporte teórico a los estudios organizacionales y su trabajo terminal, entre muchos otros de igual importancia (alrededor de 137, según la encuesta de Costa 1983), de-

fine el “hombre operacional” como el tema paradigmático de la teoría de gestión clásica. O, en sus palabras:

La validez del hombre operacional es tácitamente aceptada. Ha sido considerado como un recurso de la organización para ser maximizado en términos de producto físico mensurable. La implicación de este enfoque para el modelo organizacional se puede describir brevemente. Se requiere: 1. un método autoritario de asignación de recursos en el que el trabajador es visto como un ser pasivo, programado por los especialistas para trabajar dentro de la organización; 2. una concepción de desarrollo del trabajador como una técnica para “ajustarse” la persona a los imperativos de la maximización de la producción; 3. una visión bajo la cual el hombre es calculista, motivado por recompensas materiales y económicos y, como trabajador, es psicológicamente diferente de otros individuos; 4. la opinión de que la gestión y la teoría administrativa son libres o neutral; 5. una indiferencia sistemática con los supuestos éticos y los valores del entorno externo; 6. la opinión de que los aspectos de la libertad personal son ajenas al modelo de organización; 7. un concepto que el trabajo es esencialmente una demora de la gratificación. (Guerreiro Ramos 1984, 5)

Con el advenimiento de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas (también conocida como la de los humanistas de las organizaciones) y el trabajo pionero de George Elton Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization* (*Los problemas humanos de la civilización industrial*), publicado originalmente en 1933, y la idea del hombre como un ser que tiene emociones, siente y se comporta en respuesta a sus motivaciones y, de este modo, como un ser motivable, la teoría administrativa propone un nuevo modelo de ser: el “hombre reactivo”, que Guerreiro Ramos describe así:

En comparación con los operacionalistas, los humanistas: 1. tenían una visión más sofisticada de la naturaleza de la motivación del hombre; 2. no descuidado del medio social externo a la organización y, por lo tanto, definen a la organización como un sistema social abierto; 3. la percepción

del papel desempeñado en el proceso de producción, por los valores, sentimientos y actitudes. (Guerreiro Ramos 1984, 5)

También de acuerdo con este mismo autor:

Mientras que los humanistas eran ostensiblemente más preocupados por los trabajadores y más informados acerca de sus motivaciones, los objetivos perseguidos en realidad no cambiaron. Ellos desarrollaron procedimientos para la cooptación de los grupos informales, el uso de “orientación personal” y su capacidad para hacer frente a las relaciones humanas individuales con el fin de estimular las reacciones positivas en línea con los objetivos de la empresa. Miraban al trabajador como “un ser reactivo”. Su principal objetivo era la adaptación del individuo al contexto de trabajo y no su crecimiento individual. El resultado final de la utilización excesiva de las “relaciones humanas” fue la plena inserción de los trabajadores en la organización; es decir, ellos deben ser cambiados en lo que W. H. Whyte Jr. llamó el “hombre organizacional”. (Guerreiro Ramos 1984, 6)

Tanto el hombre operacional y el hombre reactivo de la teoría clásica de administración como el “hombre organizacional” de Whyte (1957) pertenecen al paradigma del *Homo economicus*, ya que el modelo de ser humano de la sociedad capitalista contemporánea y de su teorización interpretan al individuo como un mero recurso en los procesos productivos y de intercambio de bienes y servicios. Dicho de otro modo, como un ser reificado operacionalmente y estimulado por los factores motivacionales extrínsecos, de naturaleza fisiológica o higiénica (Maslow 1954; Herzberg 1966), pero, jamás, como un ser conducido por los sueños, quimeras y utopías de su universo consciente. Así, el hombre organizacional de Whyte Jr., como la Teoría de las Organizaciones clásica, estudia un hombre unidimensional, incompleto, mutilado y servil: el “hombre en pedazos”, como yo lo denomino en un trabajo anterior (Martins 1993).

Para Ramos, este modelo de hombre que guía el desarrollo del capitalismo industrial de los últimos siglos se está agotando con las radicales transformaciones del mundo contemporáneo y sus necesidades cambiantes. Aunque aquel importante teórico-crítico de los estudios organizacionales haya desaparecido a comienzos de la década de 1980, es decir, en los albores de los grandes cambios sociales que las nuevas tecnologías de información y sus aparatos microelectrónicos imponen a una nueva sociedad planetaria y de redes, su visión del futuro lo llevó a teorizar y predecir, con gran exactitud, una sociedad mucho más compleja donde, en las palabras de Castells (1999, 504): “El nivel más profundo de las bases materiales de la sociedad: el espacio y el tiempo, se está transformando, organizado por un espacio de flujos y un tiempo atemporal”. O, como visualizó Milton Santos (1996): “El [nuevo] orden global busca imponer, en todas las partes, una sola racionalidad”. O aun “la revolución electrónica proporciona más fuerza a los grandes “feudalidades tecno-industriales”, lo que permite el contacto instantáneo entre todos los sitios planetarios”, en la lectura, también crítica, de Georges Corm (1993).

La “trama de este nuevo tejido social”, que Harman y Hormann (1992) imaginan demandar también nuevas formas de organización social, nuevas modalidades de relacionamiento social y un nuevo ser humano, es así vista en el análisis de Ramos:

Ahora, el proceso vuelve más atención a la estructura que a las tareas y rutinas, a las estrategias *ad hoc* que a los principios y los requisitos, así como a lo que se ha llamado las organizaciones cambiantes, organizaciones no jerárquicas y a las organizaciones participativas. El medio ambiente es más que nunca la preocupación principal, que, en cierta medida, es responsable de la influencia actual de enfoques sistémicos. Por otra parte, la libertad y la autorrealización se han convertido en temas prominentes en los libros y en las aulas. (Guerreiro Ramos 1984)

Y continúa el mismo autor:

Estos son progresos considerables, pero periféricos, en la mejor de las hipótesis. Sin embargo, la teoría y las prácticas administrativas actuales no son adecuadas a las necesidades del presente. Conceptos de cambio organizacional, por ejemplo, se formulan en términos reactivos, es decir, testados cuanto a su capacidad para responder de manera acrítica a las fluctuaciones de sus entornos y sin asumir la responsabilidad de los estándares de calidad y las prioridades de los insumos y productos de ese mismo entorno. Tal teoría reactiva parece estar basada en una visión ingenua de la naturaleza de los insumos y productos. Considera que los insumos se componen de personas, materiales y energía, y pierden de vista los factores éticos y valorativos del ambiente, cuya racionalidad y cuya legitimidad son ignoradas sistemáticamente. El medio ambiente se acepta como es y su estructura episódica, vergonzosa, se convierte en un estándar normativo indiscutible a lo cual se ajustan los llamados cambios organizacionales. Estas son realmente las “organizaciones adaptables”, mientras que las organizaciones que cambian son las que tienen la capacidad de influir y dar forma al medio ambiente de acuerdo con criterios no necesariamente establecidos. En otras palabras, la dirección de las micro-organizaciones debería ser vista como parte de una estrategia general ajustada a la administración de toda la sociedad. (Guerreiro Ramos 1984)

En la crítica de Ramos, la integración de este “nuevo ser” en la “nueva organización” de Harman y Hormann, con sus, también nuevas, formas de experiencia relacional, destaca el carácter dual de la racionalidad, es decir, de un binomio que, por una parte, contiene la racionalidad funcional de la gestión tradicional y, por otra, la llamada racionalidad sustantiva de Mannheim (1940) o la noética de Voegelin (1963), atributos intrínsecos del ser humano racional y que jamás pertenecen a ninguna organización. O, como Ramos apunta:

La racionalidad noética no está necesariamente relacionada con la coordinación de los medios y los fines, desde el punto de vista de la eficien-

cia. Deriva de los imperativos immanentes de la razón misma, entendida como una facultad específica del hombre y excluye la obediencia ciega a las exigencias de eficiencia. Puede, históricamente, ser que un alto grado de desarrollo en la racionalidad pragmática coincide con un “alto grado de irracionalidad en el reino de la razón noética”. El comportamiento humano que se produce en el marco de la racionalidad noética puede ser administrativo solo por casualidad, no por necesidad. La organización y sus líderes pueden juzgar si un comportamiento es racionalmente instrumento para sus fines, pero nunca su idoneidad para la racionalidad noética. De hecho, es privilegio de la racionalidad noética juzgar la organización. Para distinguir y separar las dos racionalidades es esencial una sólida teoría administrativa. Adolf Eichmann fue probablemente un burócrata perfecto, cuyo crimen era precisamente determinar la racionalidad noética o los imperativos categóricos de la “razón práctica” de Kant con los “imperativos categóricos del Tercer Reich”. Más recientemente, fue la tensión crónica entre las dos racionalidades que hizo a Daniel Ellsberg decidir, de manera sorprendente, revelar el contenido de los llamados documentos secretos del Pentágono. (Guerreiro Ramos 1984)

Pasadas más de cuatro décadas desde que Ramos presentó su crítica sobre la idea del hombre en los estudios organizacionales, y ya en los albores del nuevo milenio, aquel teórico brasileño de las organizaciones podría añadir: fue esta misma “tensión crónica entre las dos racionalidades” la que hizo a Edward Snowden decidir revelar al mundo, también de manera sorprendente, las prácticas y los documentos secretos de la National Security Agency (NSA) (Agencia de Seguridad Nacional) de los Estados Unidos de América (EUA) en 2014.

## ***SURGE EL HOMBRE PARENTÉTICO***

Es precisamente a partir de esta “tensión crónica” entre la racionalidad funcional de la “organización operacional-reactiva-or-

organizacional” de la teoría de la gestión y su paradigma de *Homo economicus*, y la racionalidad sustantiva o noética que Ramos propone su modelo de “hombre parentético” o de hombre entre paréntesis:

El hombre parentético no puede dejar de ser un actor participante-activo en la organización. Pero, sin embargo, por su comportamiento autónomo, no se puede clasificar, psicológicamente, como un ser de los modelos operacionales y reactivos. Él tiene una conciencia crítica altamente desarrollada de los valores presentes en el día a día. De hecho, el adjetivo “parentético” deriva de la noción de Husserl “en suspensión” y “entre paréntesis”. Husserl hace una distinción entre la actitud natural y la crítica. La primera es la del hombre “ajustado”, desinteresado en la racionalidad noética y encarcelado en su tiempo. La actitud crítica pone entre paréntesis o suspende la creencia en el mundo común, lo que permite al individuo a alcanzar un nivel de pensamiento conceptual y, por tanto, de la libertad. (Guerreiro Ramos 1984)

Aun de acuerdo con el padre del hombre parentético:

Los patrones de este modelo humano podrían ser detectados solo en individuos excepcionales, como Sócrates, Bacon y Maquiavelo, por ejemplo, ya que estos están dotados de la capacidad psicológica que Robert Lane llama “diferenciación entre el “ego del ambiente interno” y el “ego del ambiente externo”, lo que les permitió darse cuenta de sus sociedades como arreglos precarios. Mientras que la masa de la población en estas sociedades interpretó a sí misma y la realidad social de acuerdo con las definiciones establecidas por las costumbres y/o por la Ley, ellos tenían la capacidad de excluirse tanto del ambiente interno como del externo, por lo tanto, podrían examinarlos bajo una visión crítica. Dicha capacidad es claramente parentética. (Guerreiro Ramos 1984)

Y concluye este autor:

De hecho, la exclusión equivale aquí inclusión, poner el ambiente entre paréntesis. El hombre parentético es capaz de graduar el flujo de la vida cotidiana para examinarla y evaluarla como espectador. Es capaz de alejarse de su entorno familiar. Deliberadamente intenta romper sus raí-

ces, es un extraño en su propio entorno social, con el fin de maximizar su comprensión de la vida. Por lo tanto, la actitud psicológica parentética se define por la capacidad del individuo para separarse de su entorno interno y externo. Los hombres entre paréntesis prosperan cuando termina el período de la ingenuidad social. Por esta razón, lo que Lane llama de “sociedad informada” es el entorno natural del hombre parentético. (Guerreiro Ramos 1984, 8)

Es precisamente en la convergencia del paradigma de “hombre parentético” de Ramos con los requisitos de la “sociedad informada” de Lane que yo postulo la actualidad del pensador brasileño en el albor de la sociedad de la información con sus redes internacionales de comunicación y los retos que estas imponen a la gestión en este, aún desconocido, nuevo “espacio-dinámica organizacional”.

Para concluir este breve análisis del hombre parentético de Ramos, cumple destacar, como hizo su autor, la diferencia entre el comportamiento de algunos “jóvenes sin raíces”, que Robert Lifton calificó de “hombres versátiles” y que favorece un relativismo inconsecuente, no comprometido con los valores éticos que conducen a la razón noética, antes vista.

En las palabras terminales de su magnífico texto, Ramos apunta: “Apenas necesitamos una crítica radical de la razón de la organización” (1984).

## EL APARECIMIENTO DEL *HOMO LEGENS*

En medio del siglo XV (1455) el exorfebre y maestro gráfico alemán Henne Gänzfleisch zur Laden (1400-1468), conocido como Johannes Gutenberg, recién entronizado en el nuevo arte de la impresión con tipos móviles, inauguró en las 1.282 páginas y 290



cifras de su Biblia la producción en serie del libro y la invención de la prensa. Las profundas transformaciones sociales de estos eventos actuarían con palancas del espíritu del capitalismo que el pensamiento luterano reformado inauguró en 1517 y marcaron el fin de la Era Medieval con su orden teológico-feudal y el comienzo de la razón científica, del Estado nación y de la Era Moderna.

Con un potencial extraordinario, como promotor de la transformación social, el libro y sus lectores (*homos legens*) emergen, así, de las brumas medievales, simultáneamente como encanto y como gran amenaza para la sociedad.

En su novela *Notre Dame de Paris* (2006 [1831]), Víctor Hugo, casi cuatro siglos después de la aparición de la Biblia de Gutenberg, narra una escena en que el arcediano Claude Frollo, con una mano en un libro y el otro apuntando hacia la imponente catedral de París, dice: “*Ceci tuera cela*” (Esto va a acabar con aquello). Con igual sentido, Hugo proclama: “La invención de la prensa es el acontecimiento más grande de la historia. Es la revolución madre [...], es el completo y definitivo cambio de la piel de la serpiente del mal que, desde Adán, es la inteligencia”.

Hay aun un registro de que en la primera reunión de la Congregación de la Universidad de Oxford, después de la noticia de la publicación del primer libro, los maestros desolados temían que, con la nueva tecnología de los tipos móviles, cualquier persona podría conseguir un libro y aprender por sí mismo.

Los acontecimientos políticos que delimitan el fin de la modernidad y el inicio de la Edad Contemporánea se produjeron tres siglos más tarde, en la discontinuidad histórica promovida por el pensamiento de la Ilustración, la difusión mundial de las nuevas ideas políticas con la publicación masiva de los libros y con la revolución burguesa de 1789 en Francia (Martins e Imasato 2008).

Finalmente, la acumulación de capital resultante de la política de explotación colonial y del desarrollo tecnológico de los siglos XVI al XVIII, sobre todo en Francia y en la Gran Bretaña, determinaron la revolución industrial de los siglos siguientes. Estos acontecimientos tejen la trama de la nueva sociedad capitalista industrial de consumo masivo-universo del *Homo legens*.

En su artículo “Homo legens” (2006), publicado cuatro años antes de su muerte prematura, el notable pensador ecuatoriano Bolívar Echeverría (1941-2010), desde la hipótesis inquietante acerca de la desaparición del libro en una cultura multimedia, acuña la idea del *Homo legens* (el hombre que lee); discute el secreto y la fascinación por la lectura; el proceso de descifrar el mensaje escrito; la ambivalencia histórica de este actor social y el ocaso o liberación del hombre que lee.

A partir de la pregunta: ¿qué es el *Homo legens*? Echeverría explica:

El *homo legens* no es simplemente el ser humano que practica la lectura entre otras cosas, sino el ser humano cuya vida entera como individuo singular está afectada esencialmente por el hecho de la lectura; aquel cuya experiencia directa e íntima del mundo, siempre mediada por la experiencia indirecta del mismo que le transmiten los usos y costumbres de su comunidad, tiene lugar sin embargo a través de otra experiencia indirecta del mismo, más convincente para él que la anterior: la que adquiere en la lectura solitaria de los libros. (Echeverría 2006)

Echeverría continúa: “El ejemplar más destacado de la especie *homo legens* pertenece por supuesto al reino de la ficción literaria; es, sin duda, don Quijote, cuyo amor al mundo terrenal lo lleva a intentar salvarlo del estado en que se encuentra reconstruyéndolo en lo imaginario. Don Quijote expondrá, por medio de su trato exagerado con los libros de caballería, el programa vital de sus

congéneres en el mundo real del largo siglo conocido como el ‘siglo barroco’ ” (2006).

Mientras, advierte Echeverría:

Es necesario tener en cuenta, sin embargo, que el *homo legens*, el que disfruta en solitario su relación con el libro, no está presente por igual entre todo el público lector, entre todos los que practican regularmente la lectura. Aunque parezca extraño, no todo el que lee es un *homo legens*. (Echeverría 2006)

Al analizar la ambivalencia histórica de este actor social, sigue aquel mismo autor:

El *homo legens* es una modalidad del individuo singular moderno en su consistencia prototípica, es decir, como individuo abstracto, como ejemplar individual de la clase de los propietarios privados, cuya aglomeración amorfa y carente de voluntad propia constituye a la masa de la sociedad civil. El individuo singular moderno, surgido históricamente de una devastación irreversible, es un individuo que ha quedado desprovisto de la identidad arcaica o tradicional de sus antecesores, los individuos comunitarios, pero que está sin embargo condenado a buscar una configuración concreta para su convivencia con los otros. Pese al carácter abstracto de su constitución, no puede renunciar a un trato con los otros que implique entablar con ellos relaciones de interioridad o de reciprocidad en libertad, relaciones que implican para él una presencia de los otros como objetos de su pretensión de transformarlos y como sujetos de una pretensión de ser transformado que percibe gravitando sobre él. (Echeverría 2006)

Y, más adelante:

El *homo legens* es el que más respeta la separación y depuración modernas de los dos tipos de tiempo cotidiano, el puramente productivo y el puramente improductivo. Pero su respeto es convertido por él en un modo de exaltar la función especial que les corresponde al juego, a la fiesta y al arte y que están impedidos de cumplirla adecuadamente, dado su relegamiento en las afueras o los márgenes de la actividad productiva de la sociedad:

la función que consiste en romper con el automatismo o el bloqueo de la creatividad, propios de la rutina productiva capitalista. El *homo legens* exagera a tal extremo esta separación, que se aleja de los demás y se recluye en el rincón más apartado; al hacerlo, sin embargo, introduce en su vida, la de ese individuo singular que recorre con su mirada la página del libro, la mayor de las confusiones entre el trabajo de la lectura y el disfrute de la misma, entre el consumo de lo escrito y la producción de lo mismo. (Echeverría 2006)

Para Echeverría,

la existencia de esta especie [*homo legens*], como es de suponerse, está bien documentada. Ya en el siglo XVI, su presencia llamó la atención de la mirada paternalista de la corona española, preocupada por la salud psíquico-religiosa de sus súbditos; desde 1531 prohíbe exportar “romances” e “historias vanas” a las Indias, pues “tornan borrosa en los lectores la frontera entre lo real y lo imaginario”. (2006)

En cuanto al secreto del proceso de desciframiento de la lectura, Echeverría proclama:

Considerada como si fuera una representación del escuchar, y comparada con este, la lectura tendría sus pros y sus contras: sería más efectiva pero también más pobre. Por un lado, permite al lector-receptor perfeccionar el procedimiento para descifrar el mensaje compuesto por el autor-emisor, por cuanto le da la oportunidad de administrar la llegada del mismo: el lector puede interrumpir su lectura y recomenzarla a voluntad, puede alterar la secuencia propuesta para ella (saltando hacia adelante en la paginación del libro) o puede repetirla, sea en todo o en parte (retrocediendo selectivamente en la paginación). Lleva sin embargo, por otro lado, a que el lector-receptor pierda la riqueza perceptiva propia de la experiencia práctica del acto de habla oral realizado por el emisor: el desciframiento del mensaje lingüístico es sacado de su interconexión con otras vías comunicativas y sobre todo arrancado de la interacción inmediata, lo mismo con el hablante-emisor que con los otros oyentes (a través de la reverberación que provocan en él), que el habla oral implica nece-

sariamente como la performance única e irreplicable que es; lleva a que se pierdan datos visuales y táctiles propios de la densidad comunicativa de la palabra viva, en la que entra sobre todo el juego con los tonos de voz, con la gestualidad que los acompaña, con el estado físico y social del contacto que la posibilita. (Echeverría 2006)

Respecto a la fascinación por la lectura, el autor del *homo legens* apunta:

El hecho de que el lector se constituya en una especie de “creador” del emisor-autor se documenta con la decepción que suele despertar el autor de carne y hueso en sus lectores cuando, enfrentado a ellos, no alcanza a representar adecuadamente, como sucede las más de las veces, el papel de aquel autor que ellos han supuesto en los libros escritos por él; decepción que sólo es vencida por el fetichismo de esos mismos lectores, que necesitan un referente tangible para su ilusión.

Esta es la virtud secreta del acto de la lectura. Por ello es perfectamente comprensible no solo la fascinación incomparable que él despierta sino el hecho de que en torno a él haya aparecido en la modernidad toda una especie de ser humano, el *homo legens*. (Echeverría 2006)

## ¿EL *HOMO LEGENS* DE ECHEVERRÍA ES EL HOMBRE PARENTÉTICO DE RAMOS?

Resumidamente, podemos definir el hombre parentético de Ramos como aquel que:

1. Tiene una conciencia crítica altamente desarrollada de los aspectos importantes de la cotidianidad.
2. Presenta aptitudes para equilibrar su ritmo de vida y poder examinarla como si fuera un espectador, gracias a una visión de las partes y del todo (percepción holística).
3. Revela capacidad para apartarse de instituciones y romper raíces cuando su calidad de vida se ve afectada.

4. Es versátil con los compromisos y resultados.
5. Tiene urgencia para adquirir un significado para su vida.
6. Revela capacidad crítica para aceptar roles y funciones.
7. Hace esfuerzo para ejercer su influencia sobre su entorno y sacarle el máximo provecho.
8. Actúa como ser político activo, como ciudadano del mundo.
9. Estimula las conductas que favorecen las actividades en la búsqueda de la libertad.
10. Realiza intentos concretos de echar por tierra los sistemas rígidos y autocráticos.
11. Manifiesta disconformidad con las jerarquías y las normas rígidas.
12. Presenta flexibilidad para los cambios.
13. Es un ser preocupado con lo ético.
14. Presenta despreocupación y poca valoración hacia el poder.

Sin embargo, ¿no serían estos “imperativos inmanentes de la propia razón” los mismos que guían el comportamiento del *Homo legens* de Echeverría?

Como se ha visto anteriormente, el *Homo legens*, bajo la pedagogía (¿*paideia*?) de la lectura, manifiesta y desarrolla casi todas estas características del hombre parentético de Ramos, en especial su competencia para la crítica, su deseo de libertad, su necesidad de adquirir un significado para la vida y su preocupación con la ética.

### ¿OCASO O LIBERACIÓN DEL *HOMO LEGENS*-PARENTÉTICO?

Fiel a su “mayéutica” de búsqueda de la verdad mediante la formulación de preguntas, Echeverría indaga: “¿Es en verdad el *homo legens* una especie en peligro de extinción?” Y contesta:

Esta pregunta, en mi opinión, debe ser precedida por otra, que permite aclarar la situación y acotar el problema. Y esa pregunta es: ¿la estima negativa del libro y la lectura es en verdad signo de la desaparición del

homo legens o indica solamente el hecho del destronamiento, de la pérdida de poder, de un cierto uso del libro y la lectura?

En efecto, lo que se tambalea con el redimensionamiento del libro y la lectura que ha traído consigo la consolidación abrumadora de los nuevos medios de comunicación, introducidos en el siglo XX por el progreso de la técnica, es el uso tradicional, canonizador y jerarquizante de los libros y la lectura; un uso que ha servido durante tantos siglos a la reproducción del orden y la jerarquía imperantes en la sociedad de la modernidad capitalista.

La sociedad de nuestro tiempo ha comenzado a usar el libro y la lectura de una manera diferente: desordenada, caótica, ajena al “modo de empleo” y a los cánones no solo aconsejados sino impuestos por los sistemas educativos nacionales a partir del siglo XIX. Este fenómeno, ambivalente en sí mismo, que bien puede acelerar el hundimiento en la barbarie, pero que igualmente puede prometer una relectura creativa y democrática de la herencia cultural, es el que los alarmistas presentan como muestra de la decadencia de ese tipo especial de ser humano que es el hombre que lee.

*El homo legens* no es una especie en extinción, ni lo será por un buen tiempo. (2006, 25)

Cerrando este breve análisis de la intertextualidad de los discursos de Ramos y Echeverría sobre el hombre de nuestros tiempos, queda la cuestión: ¿la hipótesis del probable ocaso del *Homo legens*, que inspiró el artículo de Echeverría aquí analizado en contrapunto con el hombre parentético de Guerreiro Ramos, significaría, también, la muerte del *Homo-legens*-parentético de este ensayo?

No lo creo. Primero, porque también, como Echeverría, no creo en la muerte del libro, de la misma manera como no murió el teatro y la ópera con el surgimiento del cine, como no desapareció la radio con el advenimiento de la televisión y como, con la llegada de las redes virtuales, no está por morir la televisión. Además, es conocido que todos estos medios son diferentes lenguajes para diferentes usos. Segundo, porque como académico y educador recepto

los avances de la tecnología y sigo adelante intentando contribuir con la formación de los *Homolegens*-parentéticos y, bajo esta creencia, haciendo de la misma mi utopía en el proceso cotidiano de mi propia (re)construcción.

## BIBLIOGRAFÍA

- Castells, Manuel. 1999. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Corm, Georges. 1993. *Le nouveau désordre économique mondial: aux racines des échecs du développement*. París: La Découvert.
- Costa, Frederico Lustosa da. 1983. “Simpósio Guerreiro Ramos: resgatando uma obra”. *Revista de Administração Pública* 17 (1): 59-78.
- Echeverría, Bolívar. 2006. *Homo legens*. Ciudad de México: Era.
- Fayol, Henri. 1916. *Administration industrielle et générale*. París: H. Dunod / E. Pinat.
- Guerreiro Ramos, Alberto. 1965. *A redução sociológica*. Río de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- . 1981. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Río de Janeiro: Fundación Getulio Vargas (FGV).
- . 1984. “Modelos de homem e teoria administrativa”. *Revista de Administração Pública* 18 (2): 3-12.
- Harman, Willis y John Hormann. 1992. *O trabalho criativo*. São Paulo: Cultrix.
- Herzberg, Frederick. 1966. *Work and Nature of Man*. Cleveland: The World Publish.
- Hugo, Víctor. 2006 [1831]. *Notre-Dame de Paris*. Caracas: Larus.
- Lane, Robert E. 1966. “The Decline of Politics and Ideology in a Knowledgeable”. *Society American Sociological Review* 31 (5): 589-99.
- Lifton, Robert J. 1970. *History and Human Survival*. Nueva York: Random House.
- Mannheim, Karl. 1940. *Man and Society in an Age of Reconstruction*. Nueva York: Harcourt / Brace & World.



- Martins, Paulo Emílio Matos. 1993. “A gestão de talentos para o trabalho criativo”. *ADN Administração de Negócios* 6 (16): 189-91.
- . 2012. “*espaço-dinâmica organizacional*” em perspectiva histórica. En *Brasil holandês: história, memória e patrimônio compartilhado*, coordenado por Hugo Vicira y otros, 327-41. São Paulo: Alameda / Instituto Ricardo Brennand.
- Martins, Paulo Emílio Matos y Takeyoshi Imasato. 2008. “Democracia, as NTICs e os meios de comunicação de massa”. En *Democracia e regulação dos meios de comunicação de massa*, Enrique Saravia, Paulo Emílio Martins Matos y Octavio Pieranti. Rio de Janeiro: FGV.
- Marx, Karl. 1852. *Der achtzehnte Brumaire des Louis Bonaparte*. Nueva York.
- Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Mayo, George Elton. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Press.
- Santos, Milton. 1996. *A natureza do espaço: técnica e tempo. razão e emoção*. São Paulo: Hucitec.
- Taylor, Frederick Winslow. 1911. *Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Voegelin, Eric. 1963. “Industrial Society in Search of Reason”. En *World Technology and Human Destiny*, editado por Raymond Aron. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Whyte, William H. 1957. *The Organization Man*. Garden City: Doubleday.

### **3 El buen vivir en la dinámica organizacional de las organizaciones del Ecuador**

**Efraín Naranjo  
Cristina Acuña  
Oswaldo Viteri**

La milenaria aspiración de las personas y los pueblos para vivir “bien” se ha manifestado con el paso del tiempo de diversas formas. El arte de vivir fue una preocupación de filósofos de la India, la China y la antigua Grecia, sin embargo, el arte de vivir se presenta de una forma nueva en nuestra civilización caracterizada por la industrialización, la urbanización, el afán de lucro y la supremacía de lo cuantitativo (Morin 2011). A lo largo de la historia, los seres humanos han buscado alcanzar la felicidad, primero mediante la ética cristiana en donde el ser humano es el centro de la creación y la felicidad se alcanza con la unión con Dios y la vida eterna después de la muerte; por otro lado, la modernidad plantea la emancipación del hombre por medio de la razón. Cada una responde a un momento y desarrollo históricos diferentes y reflejan de alguna manera los paradigmas geopolíticos dominantes ligados evidentemente con sus contextos sociales. El ser humano está siempre en busca de elementos que permitan alcanzar la felicidad. En el Ecuador y en algunos países de Latinoamérica se ha hablado de una u otra manera de lo que se conoce como buen vivir, sin embargo existen pocos estudios que evidencien qué es lo que realmente significa este

concepto y cuál es el entorno que ha posibilitado su apareamiento. En tal sentido, se presenta en este documento una revisión de los diferentes elementos que han permitido la aparición y los contextos de uso del concepto de buen vivir para luego revisar dos casos que podrían enmarcarse en la aplicación de este nuevo concepto.

## MARCO TEÓRICO

### Bienestar

El bienestar ha sido tratado por varios autores y en varios contextos. Sen (1996) aborda este concepto desde lo que denomina capacidades y funcionamientos. Afirma que la capacidad es la habilidad de una persona para hacer actos valiosos o alcanzar estados para ser valiosos, enfoque que según el autor difiere de otros que usan conceptos como la utilidad personal, la opulencia (ingreso o riqueza real), la evaluación de libertades negativas, las comparaciones de los medios de libertad y la comparación de la tenencia de recursos como una base de igualdad justa. Para Sen (1996), citado en Santarsiero (2011), los funcionamientos representan partes del estado de una persona: en particular, las cosas que logra hacer o ser al vivir. Afirma que los funcionamientos hacen el ser de una persona y que la evaluación de su bienestar debe tomar la valoración de estos elementos constitutivos.

En este enfoque, las preocupaciones existenciales se centran en lo que es o puede hacer una persona durante su vida, distinguiéndose las capacidades básicas que están intrínsecamente relacionadas con los niveles de ingresos; consecuentemente se evidencia un cordón umbilical entre bienestar y los medios para cubrir

ciertas necesidades, estableciendo implícitamente la pobreza como un umbral efectivo en el estatus de bienestar.

A nivel de organizaciones, el bienestar ha dominado la agenda de las discusiones en foros internacionales dentro de un concepto más amplio y polémico como el desarrollo; tal es el caso de la célebre Declaración de Coyoacán, producto del seminario internacional auspiciado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD) en 1974, y que constituyó el insumo básico para la elaboración del informe denominado *Dag Hammarskjöld 1975*. Este informe, que entre otros aportes contó con los de investigadores sociales del denominado “tercer mundo” y que se elaboró a propósito de una profunda crisis del desarrollo de estos países, tenía como objetivo establecer una aproximación global de los problemas. En este informe se postula que: “El desarrollo es un todo; es un proceso cultural, integral, rico en valores; abarca el medio ambiente natural, la educación, la producción y el bienestar” (ONU 1980). En dicha declaración también se menciona por primera vez la noción de necesidades humanas básicas y, según Kehl (1993) y Ballester (1999) citado en (Puig y otros 2012), el desarrollo orientado hacia las necesidades humanas va sustituyendo el concepto de bienestar ligado con crecimiento económico. Posteriormente, esta noción de desarrollo de las personas atada a la noción de necesidades humanas provocaría que otros investigadores retomaran la discusión sobre el constructo necesidad. Es importante mencionar que los criterios vertidos en este informe son consecuencia de los magros resultados del esquema desarrollista, al menos en los países denominados tercermundistas donde los estragos del desarrollo son más catastróficos (Morin 2011). En términos formales, este informe considera la idea de bienestar ligada al respeto a la naturaleza, abandonando una posición dominada por la cien-

cia económica que, a decir de Habermas (2003), desde su perspectiva parcial puede reducir los problemas de racionalidad a consideraciones de equilibrio económico y a cuestiones de elección racional.

## **Bienestar y necesidades**

La literatura que aborda las necesidades humanas es abundante y diversa; sobre el tema se han enfocado la filosofía, la psicología, la economía y la sociología, por citar algunas ciencias (Max-Neef 1998; Marcuse 1969; Bauman 2000). La preocupación por las necesidades humanas data desde Aristóteles, sin embargo, su formulación teórica como corriente multidisciplinaria tiene sus orígenes en las modernas teorías de desarrollo y coincide con la crisis económica de la década de 1970 (Kehl 1993). Puig y otros (2012) realizan una recopilación importante sobre los diferentes enfoques con los que se ha enfrentado la discusión sobre las necesidades: 1. la postura relativista versus universalista; 2. la perspectiva funcionalista; 3. la perspectiva fenomenológica y etnometodológica. Dentro de la perspectiva fenomenológica y etnometodológica, Puig y otros (2012) citan que las necesidades se construyen de forma interactiva y subjetiva en la dinámica cotidiana, con base en la comunicación. De esta manera, estas perspectivas no admiten que las necesidades sean ni objetivas ni universales. Una cuarta vertiente citada por los autores es aquella que proviene de la sociología contemporánea y cuyos máximos representantes son Baudrillard (1972) y Habermas (2003). Para Baudrillard (1972), las necesidades, además de constituir interconexión personal, facilitan la capacidad de las relaciones personales y de implicación en el proceso social. Habermas (2003), quien pertenece a la segunda generación de la Escuela de Frankfurt, sostiene que los criterios para valorar las necesidades tienen

que ver con las normas sociales y, para la satisfacción de las mismas, se deben considerar la estructura simbólica, el nivel sociocultural y las normas sociales establecidas, contraponiéndose a la objetividad y universalidad (Puig y otros 2012).

Desde la perspectiva de las teorías del desarrollo, y pretendiendo dar una nueva lectura a la crisis latinoamericana, Max-Neef (1998) aborda la discusión sobre las necesidades desde el convencimiento de que las concepciones económicas que a su debido momento se implantaron en América Latina, esto es, el desarrollismo y el monetarismo neoliberal, han fracasado. Este último en un período más corto y en forma estrepitosa, por lo que reclama una nueva concepción que sustituya el enfoque de mercado por uno orientado a la satisfacción de las necesidades humanas:

Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado [...] lograr la transformación de la persona-objeto en persona-sujeto del desarrollo. (Max-Neef 1998, 31)

De esta declaración se rescata el reposicionamiento de la persona como el elemento central en la planificación del Estado, rescatando al ser humano como un elemento en concordancia con la naturaleza, con su entorno, en armonía con ella, por lo que subraya el hecho de que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. Max-Neef (1998) afirma que un desarrollo humano permitirá elevar la calidad de vida de las personas y que, para conseguir este objetivo, se necesita satisfacer las necesidades fundamentales de las personas. Considera que un error recurrente que los tratadistas sobre las necesidades humanas han cometido ha sido

confundir necesidades con los satisfactores de estas. Más aún, propone dos criterios de desagregación según categorías: existenciales y axiológicas.

Las necesidades existenciales son relacionadas con: el ser, el tener, el hacer y el estar, mientras que las axiológicas propuestas son: la subsistencia, la protección, el afecto, el entendimiento, la participación, el ocio, la creación, la identidad y la libertad, considerando que eventualmente pueden existir varios satisfactores para una misma necesidad. Esta concepción trasciende la racionalidad económica ya que considera las necesidades no solo como carencias sino también como potencialidades humanas individuales y colectivas (Max-Neef 1998).

En esta concepción de desarrollo a escala humana, Max-Neef formula dos postulados respecto a las necesidades y satisfactores:

Primero: las necesidades humanas son finitas, pocas y clasificables. Segundo: las necesidades humanas fundamentales (como las contenidas en el sistema propuesto) son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades. (Max-Neef 1998, 43)

De acuerdo con esto, todas las culturas comparten necesidades fundamentales, y los rasgos culturales específicos se manifestarían en la forma en que satisfacen estas necesidades. Quizás esto se pueda apreciar en las metamorfosis culturales que se han producido como corolario de la sustitución de satisfactores habituales por otros importados de culturas diferentes,<sup>1</sup> “una sociedad que parece

---

1. El Misahuallí es un río situado en la selva ecuatoriana; en sus riberas se asienta la comunidad indígena kichwa. El turismo comunitario ha provocado

cada día más capaz de satisfacer las necesidades de los individuos por medio de la forma en que está organizada, priva a la independencia de pensamiento, a la autonomía y al derecho de oposición política de su función crítica básica” (Marcuse 1969). Desde sus orígenes, las personas han buscado satisfacer sus necesidades de manera individual o colectiva, lo que de alguna manera apuntaba a su bienestar; no obstante, el estudio de las necesidades humanas, como corriente teórica multidisciplinar, data sus inicios en los enunciados de las modernas teorías del desarrollo (Kehl 1993).

### **El buen vivir**

El buen vivir planteado en la Constitución del Ecuador aprobada en el año 2008 propone en el *Plan nacional para el buen vivir 2009-2013* “un desplazamiento de la palabra desarrollo para incorporar el concepto de buen vivir” (SENPLADES 2009, 32). Se parte de la concepción de desarrollo como una relación exclusiva de crecimiento económico sustentado en la productividad y en la acumulación, por lo que “quedaron subordinados los temas del bienestar humano, ya que se consideraba que la desigualdad y la pobreza se resolvería por medios económicos” (Gudynas 2011, 22-

---

mutaciones culturales como consecuencia del reemplazo de satisfactores ancestrales. Tradicionalmente sus habitantes se comunicaban mediante utensilios naturales tales como el caparazón de un caracol o un tambor elaborado sobre un árbol hueco, como lo ilustra muy diligentemente Paccha, el guía turístico que acompaña a los visitantes del pequeño museo de la comunidad. También explica que las actuales generaciones de jovencitos de la aldea no solo que se rehúsan a continuar utilizando estas formas de comunicación, sino que ahora exigen la compra de un teléfono celular para integrarse a redes sociales, como medio para satisfacer su necesidad de participación.



23); y, para alcanzar el desarrollo, los países rezagados debían repetir lo realizado en los países de economías avanzadas, lo que implica una visión lineal del tiempo (Santos 2005).

Se busca un rescate de las formas de vida de los pueblos ancestrales y se propone como una concepción equivalente del buen vivir al *sumak kawsay*; diferentes autores y documentos los plantean como términos con significados similares a pesar de tener orígenes culturales diferentes, pero en los dos casos existe una insuficiente base conceptual para comprender el alcance de sus significados.

En relación con el *sumak kawsay*, Follari (2013) recoge la expresión promovida por Eric Hosbawn de una “tradición inventada”, puesto que “toda tradición es ‘inventada’, pues aquellas que efectivamente se dieron históricamente, igual tienen que ser reinterpretadas; es decir, lo que nunca existió se inventa *post factum*, pero lo que sí existió es siempre reelaborado” (Follari 2013, 1), es decir, no se puede tener absoluta confianza del entendimiento que hacemos de algo que no hay certeza de su existencia como forma de vida de nuestros pueblos ancestrales. También se debe considerar que, de acuerdo con el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE), en el Ecuador existen 13 nacionalidades indígenas, muchas de ellas con su propio idioma, lo que conduce a cuestionar si para todos tiene el mismo significado el *sumak kawsay*, puesto que una condición básica de la comunicación es que todos los participantes tengan el mismo entendimiento de las expresiones verbales, ya que “toda cultura establece en su lenguaje una relación con la realidad” (Habermas 2003, 87), realidad particular de cada nacionalidad o pueblo.

Desde esta perspectiva, en este documento se busca un entendimiento del concepto del buen vivir para luego analizar cómo este se ha incorporado en el espacio de las organizaciones ecuator-

rianas. Varios autores sustentan el buen vivir a partir de una crítica al desarrollo, planteado como una forma de acumulación, que ha sido el causante de los problemas ambientales resultado de una explotación sin límites de los recursos naturales; se impone el interés colectivo al interés individual; se propone un rescate del conocimiento de los pueblos ancestrales; se plantea la naturaleza como sujeto de derechos legales; se propone una relación armónica de las personas con la naturaleza; se oponen a la explotación de los recursos naturales (Carpio Benalcázar 2009; León 2009; Quirola Suárez 2009; Wray 2009; Ramírez Gallegos 2010). Esta propuesta se orienta a la construcción de una sociedad justa, inclusiva, con una ética biocéntrica que impulse un mundo en “el que experimenta el mundo no participa del mundo. La experiencia está ‘dentro de él’, y no entre él y el mundo” (Buber 2006, 13).

El art. 283 de la Constitución de la República del Ecuador de 2008 indica que “el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”. Las organizaciones que conforman este sector pertenecen a las personas y no al capital accionario, estas organizaciones deben sustentar su quehacer en una gestión orientada a valores.

En estas circunstancias es fundamental cuestionar el papel de las ciencias de la gestión en las organizaciones, comprender su dinámica organizacional desde una perspectiva interdisciplinaria que permita impulsar un proceso de emancipación de las personas en los espacios organizacionales. Las organizaciones modernas buscan maximizar sus rendimientos independientemente de las condicio-

nes de las personas, fundamentan su accionar en la racionalidad instrumental, la que es evaluada a partir de indicadores cuantitativos como en el caso de la economía de un país con el producto interno bruto (PIB), lo que Max-Neef (1998) llama producto geográfico bruto (PGB). Si contáramos los trabajos invisibles de las mujeres comprobaríamos que suponen el 20% o el 30% del PIB. En la contabilidad macroeconómica tampoco se incluyen los servicios ambientales prestados por la naturaleza (Max-Neef 1998, 10); la organización moderna invisibiliza los trabajos realizados por las personas pobres, se confunde el concepto de trabajo con el de empleo asalariado, la economía capitalista solo reconoce aquellas actividades que generan ingresos financieros, se desconoce el trabajo realizado por las mujeres, los campesinos, los trabajos comunitarios, trabajos voluntarios, entre otros. Es importante reconocer la existencia de grupos sociales que han generado formas alternativas de buscar su bienestar, por lo que es fundamental que se preste atención desde una mirada académica para poder entender e identificar cierto tipo de comportamiento organizacional en estos grupos sociales, que permita encontrar un nuevo derrotero para nuestra sociedad, considerando que “la panacea liberal que se le ofrece a nuestros pueblos no es capaz de garantizar un desarrollo ecológicamente sustentable, socialmente justo y políticamente viable” (Max-Neef 1998, 15).

## **LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Las teorías organizacionales impulsan la maximización de la rentabilidad mediante sistemas administrativos fundamentados en una cultura organizacional estricta sustentada en las relaciones de poder, las formas de dominación, la utilización de la tecnología

para impulsar sistemas de producción flexible, el disciplinamiento de los trabajadores; todo esto ha generado un sistema de producción orientado a garantizar la satisfacción de las necesidades falsas, “que son aquellas que intereses sociales particulares imponen al individuo para su represión. [...] La mayor parte de las necesidades predominantes de descansar, divertirse, comportarse y consumir de acuerdo con los anuncios, [...] pertenecen a esta categoría de falsas necesidades” (Marcuse 1969, 35).

Las teorías organizacionales han recurrido a la aplicación de diferentes herramientas metodológicas orientadas a cumplir con los principios propuestos por Henry Fayol de la previsión, organización, coordinación y control (Fayol 2003, 119) para lograr la competitividad de las empresas:

Las políticas económicas tradicionales gestionadas dentro de las fronteras de economía nacionales ordenadas resultan cada vez menos efectivas, ya que factores clave como la política monetaria, los tipos de interés y la innovación tecnológica son dependientes de los movimientos globales. [...] si los Estados quieren aumentar la riqueza y el poder de sus naciones, deben entrar en la arena de la competencia internacional, dirigiendo sus políticas hacia el incremento de la competitividad colectiva de las empresas bajo su jurisdicción, así como hacia la calidad de los factores de producción de sus territorios. (Castells 2004, 117)

De lo señalado por Castells (2004), en la búsqueda por incrementar los niveles de productividad, las organizaciones han recurrido a la aplicación de diferentes herramientas metodológicas como las normas ISO, ligadas con conceptos de calidad total. Sin embargo, se debe señalar que “los métodos de innovación, principalmente los asociados a las modas, tienden a presentarse como válidos universalmente, como promotores indispensables de la calidad y conductores hacia la perfección” (Motta 2001). Retoman-

do el concepto de calidad total, esta es una manera de gerenciar, guiada por la interacción global de varios recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros), que componen el proceso de producción con miras a atender las necesidades del consumidor; es importante señalar que, en relación con la calidad total, no existe un proceso de *dialogicidad* (Tenório 1996), por lo que en este sentido las normas ISO representan el conjunto de protocolos mundialmente impuestos, antes que aceptados (Marin 2013). Se ha comparado las normas ISO con índices de competitividad, con la evolución per cápita a nivel mundial, con la renta bruta nacional, con investigación y desarrollo, relación con el cliente, entre otras variables, lo que permite evidenciar la importancia que se ha dado a este tipo de estándares en el quehacer empresarial y por ende de los países (Sampaio y otros 2009) (Martínez y otros 2010) (Heras y Arana 2011) (Marin 2013), dejando de lado al ser y enfocándose en la productividad convirtiendo al ser humano en un recurso más que explotar.

## **CULTURA LOCAL Y GESTIÓN:**

### **EL PROCESO COMUNITARIO DE LA PARROQUIA SALINAS DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, ECUADOR**

Se ha señalado cómo el buen vivir busca insertarse en organizaciones públicas y privadas, y cómo esto no es posible debido a que la lógica de mercado es la que prevalece sobre las personas; es más, es el mercado el que rige las necesidades. Pero, ¿qué sucede en organismos que viven procesos comunitarios?, ¿es posible encontrar el buen vivir en estos espacios? ¿Cómo la cultura y la organización funcionan en este tipo de organizaciones?

Existen diferentes perspectivas en la relación cultura y organización. Según Smircich, es algo que las organizaciones tienen o algo que las organizaciones son (Smircich 1983). Esto ha conducido a muchos autores a tratar la cultura dentro de las organizaciones como una variable aislada. La otra perspectiva es planteada por la mayoría de los antropólogos que concuerdan en que la cultura es un sistema estructural (Dupuis 1996, 244). En el primer caso, la cultura puede ser modificada por los dirigentes de acuerdo con sus intereses y algunos acaban por confundir cultura con estrategia (Dupuis 1996, 224). La perspectiva de la cultura como sistema estructural deja abierta dos orientaciones: la cultura es un “sistema de ideas, de significados o de conocimientos encontrados en toda sociedad. [...] Los mitos, rituales, símbolos, lenguaje propio de las organizaciones constituyen, entonces, el principal objeto de sus estudios” (Dupuis 1996, 245). Esta forma de abordar la cultura en las organizaciones hace que los investigadores se preocupen por las expresiones culturales al interior de la organización, sin considerar la relación con su entorno, lo que conduce a una interpretación de la cultura de una organización a partir de su entorno; la segunda orientación ve la cultura como un sistema sociocultural (Allaire y Firsirotu 1984) y postula que “todos los fenómenos culturales deben verse como mediados a través de la totalidad social” (Jay 1974, 104); por lo tanto, la cultura organizacional es el resultado de la acción externa e interna.

### **Prácticas comunitarias**

Históricamente la gestión comunitaria ha estado relacionada con la realización de actividades para beneficio común y como una forma de tributo al Estado. Ayala Mora (2008) plantea que, al

inicio de la colonia, los conquistadores españoles utilizaron a los señores étnicos de las *llajtas* para administrar las tierras y las personas como un mandato indirecto mediante un sistema de control por medio de la encomienda<sup>2</sup> que se mantuvo desde 1530 hasta 1590.

La palabra “*llajta* –cuyo plural es *llajtakuna*, de origen kichwa y por lo general traducido como ‘pueblo’ o ‘aldea’– se ha usado para designar la unidad llamada pueblo de naturales por los primeros españoles y ‘comunidad’ por los científicos sociales modernos” (Salomon 2011, 103). Corresponde a “un grupo de personas que comparten derechos hereditarios sobre ciertos factores de producción y que reconocen como autoridad política a un miembro privilegiado del propio grupo” (87). La responsabilidad de armonizar las actividades en la *llajta* le correspondía al “señor étnico”, que es un miembro privilegiado que debe garantizar el bienestar de sus miembros. La comprensión de estas formas de gestión resulta muy difícil porque nuestros pueblos ancestrales fueron ágrafos, no tenían un sistema de escritura que permitiera registrar su conocimiento; los documentos que se disponen son desarrollados a partir del inicio de la colonia, lo que resulta muy complicado por la barrera del entendimiento del lenguaje y porque la interpretación de los diferentes fenómenos sociales se realiza desde el entendimiento del colonizador.

---

2. “La encomienda fue la modalidad histórica que sirvió para la desestructuración-reestructuración de la sociedad indígena”; y consistía en la asignación de una determinada cantidad de indios a un colonizador para la realización de diferentes trabajos en las minas, haciendas, construcción de infraestructura: “Los indígenas debían pagar un tributo a la Corona y, como pago del beneficio de la cristianización, quedaban obligados a prestar servicios al encomendero o a darle dinero. Así se estableció un mecanismo de extracción de excedentes en forma de trabajo e impuestos, y un instrumento de control ideológico de las masas indígenas, que fueron catequizadas por el clero” (Ayala Mora 2008, 15).

A pesar de todo el proceso de sometimiento y exclusión de la colonia, los diferentes grupos indígenas lograron preservar formas de organización e identidad como la estructura comunitaria (Aya-la Mora 2008). Contrariamente a lo que se entiende como comunidad, que fue una forma organizativa que se origina y se adopta durante el proceso colonial (De la Torre 2004, 22), la comunidad fue una forma de organización mediante la cual los grupos indígenas lograron mantener las características de la *llajta*.

Las diferentes formas ancestrales de organización que permitieron mejorar el bienestar de las comunidades, mediante prácticas de reciprocidad como la *minga*,<sup>3</sup> *maquipurarina*,<sup>4</sup> *maquimañachina*,<sup>5</sup> *ranti-ranti*,<sup>6</sup> *uniguilla*<sup>7</sup> (De la Torre 2004), son parte de una cosmovisión

---

3. La *minga* “consiste en el aporte de trabajo mancomunado y solidario de todos los miembros de un grupo social con el fin de ejecutar una obra de interés común” (De la Torre 2004, 29).

4. *Maquipurarina* significa conjugar las manos para hacer un trabajo que beneficie a varios, uniéndose entre los mismos o iguales. Mediante este compromiso se puede ayudar en cualquier trabajo que no involucra necesariamente a toda la comunidad como en el caso de la *minga* (De la Torre 2004, 31).

5. *Maquimañachina* significa prestarse las manos y equivale a una ayuda que la familia, los amigos o los compadres ofrecen a quien la requiere para la continuación de sus actividades (De la Torre 2004, 32).

6. En el *ranti-ranti*, a diferencia del trueque puntual y único que se da en algunas economías mestizas, el intercambio forma parte de una cadena que da pie a una serie interminable de transferencias de valores, productos y jornadas de trabajo. Si alguien comparte las primeras cosechas de granos tiernos (ahí comienza quizá la cadena interminable), al recibir adquiere la obligación de devolver luego con algún otro producto de su propia cosecha (De la Torre 2004, 33).

7. La *uniguilla* es otra forma de intercambio entre productos de una y otra zona. La *uniguilla* no tiene que ser necesariamente entre familiares (reales o ficticios), están de por medio las complementariedades de las producciones de los diferentes pisos ecológicos, ya sean estos productos agrícolas, pecuarios o artesanales. Esta práctica permite diseminar e intercambiar los diferentes productos con otras



de los pueblos andinos y difieren completamente con la visión occidental de las formas de gestión. Desde la perspectiva andina, “lo indígena no es un mundo de expectativas sino de vivencias... en un ámbito de convivencia e interacción” (De la Torre 2004, 26) con todo su entorno. Es un mundo con un presente muy amplio y un futuro incierto y como tal reducido (Santos 2005, 171-2), un mundo que se encuentra en oposición a una de las características de la modernidad occidental que es el impulso al desarrollo de “identidades del yo” abstractas y que obligan a los sujetos a individuarse (Habermas 2008, 12), es un mundo en el que se impulsa una forma de vida comunitaria orientada a lograr el bienestar de sus integrantes.

### **La solidaridad en la gestión en Ecuador**

A pesar de que en las diferentes prácticas comunitarias están presentes la solidaridad, la reciprocidad, la igualdad y la autogestión, esto no constituye un argumento para sustentar que estas prácticas son un modelo alternativo al desarrollo; más bien, son prácticas que posibilitan que los grupos más vulnerables encuentren alternativas para satisfacer necesidades básicas que les permitan sobrevivir al margen del sistema de producción predominante que, en el caso ecuatoriano, ha estado controlado por los grupos de poder: durante la colonia por los conquistadores y en la época republicana por diferentes grupos económicos.

Durante la época precolombina, los diferentes grupos étnicos se encontraban agrupados en *llajtas*, encabezadas por los señores étnicos dentro de un “lienzo más amplio de los estudios de so-

---

zonas, lo que ayuda enormemente a tener, durante todo el año, todos los productos que balancean la dieta diaria de las familias (De la Torre 2004, 34).

ciudades complejas, pero sin Estado” (Salomon 2011, 216). En la colonia, las instituciones imperantes estaban representadas por las encomiendas, las mitas y los concertajes, que instituyeron diferentes formas de tributos y establecieron formas de extrema explotación de los grupos indígenas. A pesar de que estas prácticas formalmente fueron abolidas hacia inicios del siglo XX, su presencia estuvo institucionalizada principalmente en las haciendas hasta finales del siglo XX.

Las diferentes formas de explotación a las que fueron sometidos varios sectores de la población durante la época colonial y republicana, los mantuvo sumidos en la extrema pobreza, excluidos de los diferentes servicios del Estado, como educación y salud, pero, a pesar de estas condiciones, lograron resistir la hegemonía de los modos de producción imperantes mediante la utilización de prácticas comunitarias basadas en relaciones de igualdad, reciprocidad y solidaridad. La economía solidaria surge como una alternativa contrahegémónica que debe incorporar a grandes sectores de la población históricamente excluidos; esta debe rescatar aspectos ancestrales que se mantienen en diferentes comunidades e incorporar nuevos conceptos y prácticas que respondan al momento histórico que atraviesa el Ecuador.

Las organizaciones de economía solidaria deben ser el resultado de la unión de personas con necesidades comunes, pero no fundamentarse en el individualismo. En estas organizaciones no está presente la división entre trabajo y capital, que es la base de acumulación del sistema capitalista, sino que se fundan en los principios de igualdad social, solidaridad y respeto a la naturaleza, lo que significa que todos sus integrantes tienen los mismos derechos, deben ser partícipes de los beneficios de la producción, de la propiedad colectiva y de la toma de decisiones (Singer 2011).

Una de las particularidades que debe impulsar a la organización de economía solidaria debe ser un nuevo concepto de la ciudadanía, que es la igualdad de oportunidades (Tenório y Monje-Reyes 2010, 30-1). En estas organizaciones, una de sus principales características es que la propiedad real de los beneficios de su producción está en manos de los cooperantes o propietarios de la fuerza de trabajo y no del dueño del capital (Monje-Reyes 2011).

### **El proceso comunitario de la parroquia Salinas**

La parroquia Salinas, perteneciente al cantón Guaranda, fue constituida como parroquia civil en 1884. Se localiza en la parte noroccidental de la provincia de Bolívar, a una altitud promedio de 3.600 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura que varía entre 8°C y 15°C. Su nombre se debe a la presencia de antiguas minas de sal; se encuentra en la cuenca alta de la hoya del río Chimbo. Sus habitantes pertenecían a la etnia de los chimbos, la que mantenía una estructura vertical clasificada en *ayllus*. No existe una evidencia que demuestre que existieron asentamientos permanentes de algún grupo étnico en lo que actualmente es la cabecera parroquial de Salinas. Moreno Yánez (2009) indica que en este lugar estaba una colonia multiétnica de explotadores (*camayocs*) de las salinas de Tomabela y posteriormente los numerosos grupos de *mitimaes* productores implantados allí por los incas (Moreno Yánez 2009, 92). Por la importancia de las minas de sal, este lugar constituía un espacio natural de encuentro de personas de los pueblos localizados cerca de la mina para su procesamiento y comercialización.

La parroquia Salinas ha estado históricamente relacionada con la producción y comercialización de sal desde la época precolombina hasta la década de 1970. Diferentes estudios recalcan

la importancia de la sal como artículo de intercambio, que era comercializado a grandes distancias y también servía como elemento simbólico en la cultura andina (Pomeroy 1986). La producción se realizaba manualmente por mujeres y niños.

### **Estructura de las organizaciones del proceso comunitario en la actualidad**

El proceso comunitario se inició en 1971, con el arribo de la misión salesiana que encontró en Salinas una población sumida en la extrema pobreza. No existía ningún servicio básico, había una escuela unidocente y un representante del gobierno nacional (el teniente político). Toda su población practicaba la religión católica y, a pesar de esto, no tenían un párroco. Sus actividades estaban orientadas a satisfacer sus necesidades básicas: una alimentación mínima sustentada en productos cultivados en el sector y mediante el trueque obtenían panela, maíz, fréjol, trigo. Con estos productos preparaban diferentes sopas que acompañaban con una colada de dulce. En esa época no había el hábito del consumo de arroz.

Se apoyó el desarrollo de proyectos productivos, y una de las primeras actividades fue formar la Cooperativa Salinas Ltda. para administrar las minas de sal. Sin embargo, como resultado de la nacionalización de los recursos naturales, la comercialización de la sal se complicó porque tenía que competir con las grandes empresas productoras de sal marina, lo que obligó a que la institución se convirtiera en una Cooperativa de Ahorro y Crédito con el fin de apoyar las actividades productivas de sus socios. Formalmente la cooperativa se fundó en 1972 y fue la pionera en apoyar la fabricación de quesos y tejidos con lana de borrego; estas iniciativas tuvieron dificultades en la producción, puesto que no aplicaban

ninguna tecnología y el problema más crítico fue el sistema de comercialización, por lo que no lograron el éxito esperado.

Uno de los hitos importantes en el quehacer salinero fue el convenio bilateral entre los gobiernos de Ecuador y Suiza para impulsar el desarrollo de queserías rurales. Como parte de este convenio, que también contó con el apoyo del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), José Dubach —técnico de origen suizo— capacitó a varias personas para la elaboración de quesos y mejoró la infraestructura tecnológica, con lo que se pudo desarrollar un queso de calidad con la marca “Salinerito”. La producción de quesos se inició el 16 de junio de 1978, y a ella se sumó pronto la apertura de la primera tienda comunitaria en Quito, que abrió un sistema de comercialización directo sin necesidad de recurrir a intermediarios. Un factor importante en todas estas actividades fue la participación de las personas mediante las mingas.

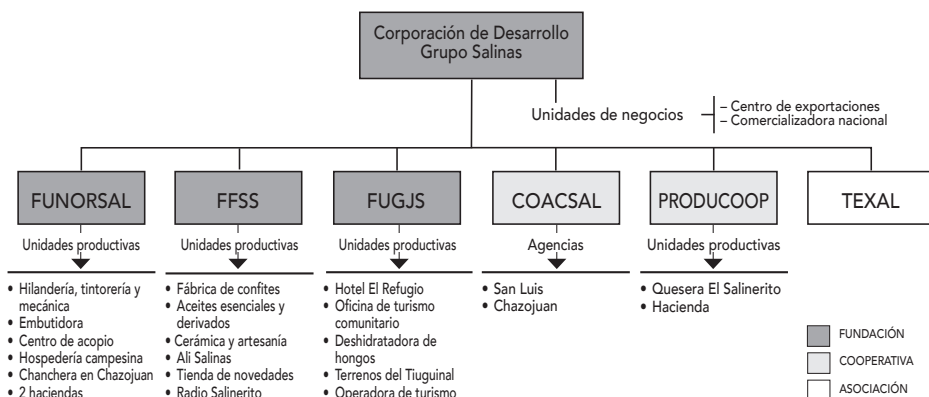
Otro aspecto fundamental fue el impulso al desarrollo de queseras en cada una de las comunidades, descentralizándose la producción, lo que demuestra que el proyecto comunitario “socializaba sus ganancias” (North 2008, 232) en lugar de buscar una eficiencia financiera. La descentralización permitió además que no se produjera un proceso de migración desde las comunidades hacia la cabecera parroquial.

A partir del éxito en la producción y comercialización de los quesos, con la marca Salinerito, las diferentes organizaciones iniciaron una diversificación en la producción por medio de proyectos como: la hilandería, embutidora, criadero de cerdos, bosque de pinos, confitería, aceites esenciales, secadora de hongos, hotel, artesanías de lana de oveja, entre otras. Todas estas unidades productivas pertenecen a seis organizaciones.

Legalmente existen tres tipos de organizaciones, las fundaciones y asociaciones regidas por el Código Civil; son organizaciones sin fines de lucro que producen sus propios recursos para su autofinanciamiento. Las fundaciones realizan varias actividades mediante diferentes unidades productivas que sí tienen fines de lucro pero que, por ser parte de las fundaciones, invierten su rentabilidad en proyectos de carácter social. El tercer tipo de organización corresponde a las cooperativas de producción y de ahorro y crédito que operan bajo los principios del cooperativismo y legalmente están regidas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su respectivo reglamento. Estas organizaciones son coordinadas por el Grupo Salinas (figura 1).

Todas estas organizaciones tienen una estructura jerárquica y se encuentran regidas por las leyes y reglamentos pertinentes. Tienen un cuadro administrativo, personal asalariado y está establecido un sistema de normas internas impuestas desde la alta dirección, es decir, son organizaciones que fundamentan su quehacer

Figura 1  
**Organizaciones del proceso comunitario de Salinas**



Elaboración: Efraín Naranjo.  
Fuente: Grupo Salinas.

en la acción estratégica, que “es un tipo de acción social utilitarista, fundada en el cálculo de medios y fines e implementada por medio de la acción de dos o más personas en la que una de ellas tiene autoridad formal sobre la(s) otra(s)” (Tenório 2004, 23), es decir, son organizaciones burocráticas. Lo que diferencia a estas unidades productivas de las organizaciones con fines de lucro es que sus utilidades son socializadas por medio de las fundaciones, pero las personas que trabajan en las mismas no son parte de este beneficio.

### **OTRO CASO DE ASOCIATIVIDAD:**

#### **LA ASOCIATIVIDAD EN TORNO A LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ Y CACAO EN LA AMAZONÍA NORTE ECUATORIANA**

Los cultivos de café y cacao constituyen una de las principales fuentes de ingresos para los pequeños agricultores de la Amazonía norte del Ecuador, entendiéndose como tal para efecto del estudio a las provincias de Orellana y Sucumbíos. Dichas provincias, por ser áreas fronterizas, han sido beneficiadas por múltiples instituciones públicas y privadas, efecto que en muchos casos también se ha trasladado a la provincia de Napo. Varios de los proyectos ejecutados en la zona han sido dirigidos a reactivar la producción de café y cacao, fortalecer a los gremios de productores y dotar de infraestructura de comercialización, como es el caso del Programa Emergente de las provincias de Orellana y Sucumbíos (PROERA), que tuvo lugar entre los años 2003 y 2010. La gran mayoría de proyectos tiene como fin mejorar la calidad de vida de la población, que ha sido amenazada por la pobreza y por los altos flujos de migración proveniente principalmente de Colombia. Este estudio de asociatividad presentado en este documento es parte de una

investigación mayor orientada a determinar la sostenibilidad de los cultivos de café y cacao (que involucra a cerca del 97% de los agricultores de la zona), que abarcó diferentes dimensiones como la social, la económica y la ambiental. Para abordar los aspectos organizativos en torno a la asociatividad como aspecto fundamental para la comercialización, se inició el estudio realizando una profunda revisión bibliográfica, para luego contrastar con un trabajo de campo y con información proveniente de bases de datos de programas y proyectos ejecutados por el gobierno nacional mediante diferentes instituciones como es el caso del Ministerio de Agricultura, Acuicultura y Pesca. Este estudio muestra una visión de la estructura organizativa, iniciativas de comercialización asociativa representativas, infraestructura de acopio y su tipo de posesión, así como también elabora una estimación del volumen de producción de café robusta y cacao nacional, todo en función de distintas fuentes de información, primarias y secundarias.

Vale señalar que este documento se limita a mostrar una síntesis de los resultados alcanzados. Los objetivos que se plantearon para la investigación de este caso de asociatividad son:

- Identificar los modelos de comercialización predominantes en la zona y la factibilidad de implementar un modelo de comercialización asociativa con los pequeños productores de café y cacao.
- Analizar la relación entre centros de acopio de café y cacao, y volumen de producción disponible.
- Generar información para la toma de decisiones en torno al fortalecimiento de las organizaciones asociativas existentes, con miras a mejorar la economía de los productores.

Para el desarrollo del estudio se utilizó información de fuentes primarias y secundarias. Se incluyó un trabajo de campo ac-



cediendo a información primaria (actas, informes de proyectos, acuerdos, entre otros) y realizando varias entrevistas a diferentes actores. Además, se contó con la experiencia propia de cinco años de vinculación con la zona investigada.

### **Asociatividad para la comercialización**

Con el paso del tiempo la asociatividad ha significado el paso de una economía doméstica general a una economía comercial ampliada, consecuentemente del predominio de la agricultura al predominio de la agroindustria. En Europa, durante el año 1912 y posteriores, ya surgieron asociaciones conformadas por gente pobre en su gran mayoría, inicialmente constituida para la compra colectiva de mercancías y posteriormente para la producción de mercancías para su propio uso, estableciéndose un proceso cada vez más fuerte, asociaciones que también fueron llamadas cooperativas (Tonnie 2009). En este contexto, una sociedad cooperativa se conforma con productores que desean obtener una utilidad común para los asociados. Existen cooperativas de servicios agrícolas o de producción comunitaria, aunque estas últimas poco frecuentes y con mayor presencia en países de tradición comunista y en los *kibbutzim*.<sup>8</sup> Las cooperativas de servicios suelen ser las más comunes y su doctrina cooperativa se fundamenta en tres grandes principios: igualdad, libertad y solidaridad (ACI 2007). En última instancia, el carácter fundamental de dichas organizaciones (asociaciones, coo-

---

8. Procedente del hebreo, significa agrupación en una comunidad agrícola israelí. Los kibutz fueron esenciales para la creación del Estado de Israel, constituyen uno de los movimientos comunales más importantes de la historia. Fueron fundados en un momento en que la agricultura independiente no era la práctica. Los kibutz han sobrevivido por varias generaciones como una utopía comunitaria.

perativas) es una voluntad natural común innata o una voluntad racional común constituida en función de sus necesidades, ambas concebidas como unidades frente a un grupo de interés específico, constituyéndose un fenómeno asociativo (Tonnies 2009).

Aumentar los ingresos económicos de los agricultores mediante procesos integradores en la comercialización es posible siempre que se visualicen las cadenas globales de mercancías y que constituyen redes internacionales de productores, comercializadores y proveedores de servicios, los cuales se relacionan entre sí mediante procesos agregadores de valor (Pelupessy y Jiménez 2009). La organización que se dedique a la comercialización a favor de los pequeños productores ya no se basa únicamente en la ayuda directa del Estado o en las compras y ventas de determinados productos ni en acciones paternales de entes públicos o privados de desarrollo. Cada día depende mucho más de lo que realmente logren las organizaciones, que son convocadas a crear espacios en los canales de comercialización internos e incluso en la agroindustria exportable. Así pues un esquema de asociatividad con pequeños productores debe contemplar: la auto-organización, con miras a asegurar su participación y autogestión buscando que la figura asociativa fortalezca las raíces en la propia localidad, y también sin duda el apoyo continuo de una institución pública o privada pero únicamente por un tiempo establecido, considerado también como de despegue. Esto último con miras a que los productores trabajen de manera eficiente, aspecto que será más útil que si se realizan fuertes inversiones en infraestructura o capacitación formal (Mendoza 2007).

En Ecuador se pueden mencionar algunos casos considerados exitosos o de ejemplo en esa lucha constante por superarse. Casos como: Queseras de Salinas en la provincia de Bolívar; Coremanaba en el acopio y comercialización del café manabita; Kallari

Ilustración 1  
**Imágenes de la cadena de café y cacao**



Elaboración: Efraín Naranjo.

en el procesamiento de cacao en la provincia de Napo y Orellana; Fapecafes en el sur del país; entre otros que representan acciones comunitarias importantes.

El cultivo de café y cacao en la Amazonía norte del Ecuador tiene sus inicios como efecto del aumento de población protagonizado por los denominados “colonos”, provenientes de distintos lugares del país por efecto de la aplicación de la Ley de Reforma Agraria y Colonización, expedida el 11 de julio de 1964, mediante el Decreto 1480 de la Junta Militar de Gobierno, así como también por efecto de la explotación petrolera y las fuertes sequías ocurridas al sur del país (Viteri 2007; Gondard y Hubert 2001). En esta zona del país se cultiva principalmente café robusta (*Coffea Canephora*) y cacao tipo nacional<sup>9</sup> (*Theobroma Cacao*). En el año 2010, para esta zona según un reporte del Instituto Nacional de Capacitación Campesina (INCCA), las unidades de producción agropecuaria (UPA) o fincas dedicadas a la producción de estos cultivos café y cacao sobrepasaron las 21.000 (INCCA 2009). Los pequeños agricultores que se dedican a producir café y cacao basan su economía en la producción de estos cultivos, encontrando una fuerte limitante en la comercialización ventajosa, la que está marcada por la influencia de los intermediarios. En este sentido, varios organismos de apoyo que ejecutan proyectos en la zona han orientado sus acciones a la reactivación de la producción y el fortalecimiento gremial. Así muchas asociaciones de productores se han conformado, como también se han construido centros de acopio para realizar un adecuado manejo de la cosecha. No obstante, al momento pocas son las organizaciones que han incursionado en procesos de co-

---

9. En el Ecuador existe un cacao único en el mundo conocido con el nombre de “nacional”. Este cacao se caracteriza porque durante la poscosecha tiene un período de fermentación muy corto y da lugar a un chocolate suave de buen sabor y aroma, denominado internacionalmente con la clasificación de “cacao fino de aroma”.

comercialización de manera sostenida, por lo que escasamente se visualiza organizaciones sólidas.

Entre los años 2002 y 2008 casi se triplicó el número de organizaciones, en tanto que en el año 2012 nuevamente descendió, aspecto que, según el estudio, se atribuye principalmente a la ejecución del PROERA, siendo un tema coyuntural, toda vez que dicho programa entre sus líneas de acción fue el incentivo del asociacionismo. No obstante, el proceso no fue sostenido observándose su efecto una vez que el programa terminó.

Por otro lado, la concentración del número de organizaciones también tiene un fuerte vínculo con las zonas más pobladas y con la presencia de infraestructura vial como efecto directo de la explotación petrolera.

El estudio además identificó la presencia de tres organizaciones de comercialización que son las más representativas del sector: Asociación de Productores de Cacao San Carlos, que es una organización con presencia en el cantón la Joya de Los Sachas; Asociación de Productores Kichwas, Kallari, que corresponde a una asociación con un crecimiento sostenido y con presencia en las provincias de Napo y Orellana; el Comité Empresarial Aroma Amazónico, que es una organización de segundo grado que aglutinó cerca de 15 asociaciones de productores.

Tabla 1  
**Organizaciones campesinas jurídicas  
identificadas en las provincias de Orellana y Sucumbíos**

Provincia	Año			
	2002	2008	2009	2012
Orellana	19	102	48	31
Sucumbíos	45	69	41	49
<b>Total zona</b>	<b>64</b>	<b>171</b>	<b>89</b>	<b>80</b>

Elaboración propia.

Tabla 2  
**Número de centros de acopio en las provincias de Orellana y Sucumbíos**

Provincia	Cantón	Tipo de centro de acopio	
		Particular	Gremio
Orellana		23	12
Sucumbíos		5	17
<b>Total zona</b>		<b>28</b>	<b>29</b>

Elaboración propia.

Las dos primeras asociaciones, San Carlos y Kallari, son de primer grado, no obstante, la segunda sobresale frente a la primera por tener un crecimiento sostenido y pasar de tener presencia inicial en la provincia de Napo a realizar acopio también en Orellana, además de haber dado un paso en la cadena de valor incorporando valor agregado al cacao. Por el contrario, Aroma Amazónico no se ha podido mantener en el mercado porque ha atravesado problemas de tipo financiero y organizativo.

Por otro lado, mediante un amplio trabajo de campo se pudo establecer la presencia de infraestructura de comercialización, la que de alguna manera guarda relación con la formación de organizaciones y el aporte del gobierno nacional, gobiernos locales y la cooperación internacional.

La información que consta en la tabla anterior permitió establecer vínculos con el volumen de producción calculado durante el estudio y que se ubicaría en lo mostrado en el siguiente punto. Asimismo, esto además ha permitido determinar que existe suficiente infraestructura frente al número de organizaciones identificadas y al volumen de producción anual estimado para café y cacao, el mismo que se ubica en alrededor de 10.800 y 6.000 toneladas respectivamente. De ahí que es conveniente trabajar en términos de

fortalecimiento organizacional antes que en iniciativas de creación de más infraestructura.

Del análisis de las dos tablas anteriores se puede concluir en que existe un equilibrio entre el número de centros de acopio de personas particulares (intermediarios) y asociaciones de productores, mas no en el volumen de acopio. No obstante, lo ideal sería que se fortalezca la presencia gremial superando a los denominados privados. En la zona se puede identificar algunos modelos de comercialización mostrados por las tres organizaciones un tanto fuertes como Kallari, San Carlos y Aroma Amazónico, de las cuales las dos primeras serían más incluyentes según la percepción de los productores, aspecto que se pudo identificar mediante la aplicación de encuestas a una muestra de agricultores socios de estas organizaciones. Sin embargo, de esta característica, las organizaciones aún necesitan ser fortalecidas y hacer sentir a sus socios que la organización se preocupa por ellos y que su bienestar está en primer plano, de tal manera que se fortalezca la fidelidad de los socios para con la organización y se evite un resquebrajamiento asociativo como efecto de la débil confianza de sus socios.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Definitivamente si el buen vivir proviene de nuestras culturas indígenas, es imprescindible adentrarse en su cultura, sus vivencias y sus costumbres ancestrales. Como muestra de aquello, el presidente del Seguro Social Campesino del Ecuador relata que solo el 5% de las parturientas campesinas se acerca a un centro de salud o maternidad en nuestro país; el resto da a luz en sus casas ayudadas por comadronas. Cuando se investigó sobre las causas por las que

no acudían a cualquier centro de salud, manifestaron tres causas principales. Primero, en la etapa de gestación, cuando acuden a un centro de salud les molesta sobremanera que sean desvestidas antes de que se les coloque una “bata fría”. Segundo, en el momento más sublime de la creación de la vida, las madres acostumbran compartir con sus seres queridos: esposo, hijos, padres, etc. Esto no lo pueden hacer en un hospital público, peor aún en una clínica privada; en estas últimas, al momento del ingreso de un paciente no le preguntan cómo le gustaría traer al mundo a su hijo; más bien le preguntan ¿cómo va a pagar: efectivo, cheque o tarjeta? Tercero, luego del parto la madre recibe ciertas aguas medicinales y el tradicional caldo de gallina criolla para reponer las fuerzas perdidas. Como se aprecia, las costumbres reflejan la forma como toman la vida, la buena vida, su buen vivir. Si vamos a emular el buen vivir o *sumak kawsay* necesitamos investigar profundamente sus raíces, separando costumbres inducidas por un colonialismo interrumpido por la globalización y la posmodernidad.

En el caso Salinas la gente no se siente explotada, el trabajo que realizan en las diferentes organizaciones lo ven compensado por el salario que reciben y también se sienten cómodos al saber que las utilidades de las empresas más rentables son utilizadas para reinvertir en sus propias unidades, para apoyar a las organizaciones que mantienen pérdidas o para invertir en los diferentes programas de carácter social por medio de las fundaciones.

De las prácticas comunitarias, el trueque ha desaparecido; nadie aplica esta forma de intercambio en el mercado. La minga es una práctica comunitaria que aún se mantiene para realizar diferentes actividades comunales, pero también es una práctica que está perdiendo espacio ya que varias de las obras que se realizaban mediante mingas actualmente son realizadas por organizaciones



del Estado, como es el caso de caminos, agua, alcantarillado, electricidad, etcétera.

Los valores de la cultura salinera están presentes mediante la solidaridad entre las personas expresadas en los programas de carácter social como educación, salud, cuidado de las personas de la tercera edad. También está presente el espíritu del trabajo comunitario para la realización de determinadas obras sociales y todo se produce en un espacio de igualdad en términos de participación. La socialización de las utilidades ha impedido la acumulación de capital en las personas del pueblo, lo que no ha permitido el desarrollo de clases sociales.

El caso de estudio del café y el cacao ha permitido establecer que existe un equilibrio entre el número de centros de acopio perteneciente a personas particulares (intermediarios) y asociaciones de productores, mas no en el volumen de acopio. En tanto que la presencia de Aroma Amazónico (organización de segundo grado) sería percibida por algunos agricultores como un intermediario más, aspecto que pudo haber incidido en el cese de actividades a finales del año 2013.

Por el contrario, el modelo de comercialización asociativa desarrollado por Kallari y San Carlos sería más incluyente, y sus socios perciben como una ventaja estar asociados. Sin embargo, estas organizaciones aún necesitan ser fortalecidas y hacer sentir a sus socios que la organización se preocupa por ellos y que su bienestar está en primer plano, pues esta condición normalmente se refleja en la fidelidad de sus socios y en sí en un fortalecimiento organizacional.

Los programas de gobierno deben enfocarse en procesos de impulso de la asociatividad, fortaleciendo a los gremios y fomentando un escalamiento en la cadena de valor. Varios de los resulta-

dos que se encontraron en este estudio y en sí en todo el contexto de la investigación (mostrado en el desarrollo de una tesis doctoral y que se publicará por medio de artículos científicos) permitirán al gobierno tomar un insumo para reorientar o replantear las políticas públicas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACI (Alianza Cooperativa Internacional). 2007. Consulta: 11 de marzo. <<http://www.aciamericas.coop/Filosofia-Doctrina-Principios>>.
- Allaire, Yvan y Mihaela Firsirotu. 1984. "Theories of Organizational Culture". *Organization Studies* 5 (3): 193-226.
- Ayala Mora, Enrique. 2008. *Resumen de historia del Ecuador* 1. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Baudrillard, Jean. 1972. *La génesis ideológica de las necesidades*. Barcelona: Anagrama.
- Bauman, Zygmunt. 2000. *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.
- Buber, Martín. 2006. *Yo y tú: Y otros ensayos*. Buenos Aires: Lilmod.
- Carpio Benalcázar, Patricio. 2009. "El buen vivir, más allá del desarrollo: La nueva perspectiva constitucional en Ecuador". En *El buen vivir: Una vía para el desarrollo*, compilado por Alberto Acosta, 115-47. Quito: Abya-Yala.
- Castells, Manuel. 2004. *La era de la información*. México: Siglo XXI.
- De la Torre, Luz María. 2004. *La reciprocidad en el mundo andino: El caso del pueblo de Otavalo*. Quito: Abya-Yala / ILDIS / FES.
- Dupuis, Jean-Pierre. 1996. "Antropología, cultura e organização: proposta de um modelo constructivista". En *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, Jean-François Chanlat, 230-51. São Paulo: Atlas.
- Ecuador. *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito: Registro Oficial 444, 10 de mayo de 2011.

- Fayol, Henri. 2003. *Administración industrial y general*. Bogotá: Stilo Impresores.
- Follari, Roberto. 2013. “Buen vivir y colonialidad del saber”. *Documento de trabajo. Socialismo del buen vivir en América Latina*. Quito: FLACSO.
- Gondard, Pierre y Mazurek Hubert. 2001. “30 años de reforma agraria y colonización en el Ecuador (1964 -1994)”. *Estudios de Geografía* 10: 15-40.
- Gudynas, Eduardo. 2011. “Debates sobre el desarrollo y sus alternativas en América Latina: Una breve guía heterodoxa”. En *Más allá del desarrollo*, compilado por Miriam Lang, 21-54. Quito: Abya-Yala / Fundación Rosa Luxemburg.
- Habermas, Jürgen. 2003. *Teoría de la acción comunicativa 1. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.
- . 2008. *El discurso filosófico de la modernidad*. Buenos Aires: Katz.
- Heras, Iñaki y Germán Arana. 2011. “Impacto de la certificación ISO 14001 en el rendimiento financiero empresarial: Conclusiones de un estudio empírico”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Consulta: mayo de 2014. <www.elsevier.es/cede>.
- INCCA (Instituto Nacional de Capacitación Campesina). 2009. *Informe de avance del programa emergente de reactivación agrícola de las provincias de Orellana y Sucumbíos*. Quito: INCC.
- Jay, Martin. 1974. *La imaginación dialéctica. Una historia de la Escuela de Frankfurt*. Madrid: Taurus.
- Kehl, Susana. 1993. “Necesidades humanas y conflictos sociales”. *Cuadernos de Trabajo Social* 4 (5): 201-26.
- León, Magdalena. 2009. “Cambiar la economía para cambiar la vida: Desafíos de una economía para la vida”. En *El buen vivir: Una vía para el desarrollo*, compilado por Alberto Acosta, 63-74. Quito: Abya-Yala.
- Marcuse, Herbert. 1969. *El hombre unidimensional*. Barcelona: Seix Barral.
- Marin, Luz María. 2013. “Gestión de la calidad total e indicadores no financieros: Reflejo del valor de la certificación ISO 9001:2000”. *Elsevier* 22: 97-106.
- Martínez, Laura, Enrique Flores y José Antonio Martínez. 2010. “Analysing Customer Requirements and Satisfaction in the Furniture In-

- dustry According to ISO 9000 Certification: A Case Study”. *Cuadernos de Gestión* 10 (2): 99-116.
- Max-Neef, Manfred. 1998. *Desarrollo a escala humana*. Barcelona: Icaria.
- Mendoza, Gilberto. 2007. “FIDAMERICA”. *Una estrategia de comercialización asociativa*. Consulta: agosto. <[http://www.fidamerica.org/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc\\_950.pdf](http://www.fidamerica.org/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_950.pdf)>.
- Monje-Reyes, Pablo. 2011. “Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: La gestión social puesta en práctica”. *Cadernos EBA-PE.BR* 9 (3): 704-23.
- Moreno Yáñez, Segundo. 2008. *La cultura popular en el Ecuador. Bolívar*. Cuenca: Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (CIDAP).
- . 2009. “Formaciones políticas tribales y señoríos étnicos 2”. En *Nueva historia del Ecuador, época aborigen II*, Enrique Ayala Mora, 9-134. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Morin, Edgar. 2011. *La vía para el futuro de la humanidad*. Barcelona: Paidós.
- Motta, Paulo Roberto. 2001. *Transformación organizacional*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- North, Liisa L. 2008. “Diversificación rural inducida desde el exterior. La experiencia comunitaria de Salinas”. En *Desarrollo rural y neoliberalismo*, compilado por Liisa North y John Cameron, 231-53. Quito: Corporación Editora Nacional.
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 1980. *¿Qué hacer?* Suecia: Borgströms Tryckeri.
- Pelupessy, Wim y Gerardo Jiménez. 2009. “Número especial en cadenas agroalimentarias y biocomercio”. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica* 10: 1-2.
- Pomeroy, Cheryl. 1986. *La sal en las culturas andinas*. Quito: Abya-Yala.
- Puig, Montserrat, Pilar Sabater y Nuria Rodríguez. 2012. “Necesidades humanas: Evolución del concepto según la perspectiva social”. *Aposta: Revista de Ciencias Sociales* 5 (4): 1-12.
- Quirola Suárez, Dania. 2009. “*Sumak kawsay*. Hacia un nuevo pacto social en armonía con la naturaleza”. En *El buen vivir: Una vía para el desarrollo*, compilado por Alberto Acosta, 103-14. Quito: Abya-Yala.

- Ramírez Gallegos, René. 2010. *Socialismo del sumak kawsay o biosocialismo republicano. Los nuevos retos de América Latina: Socialismo y sumak kawsay*, 55-76. Quito: SENPLADES.
- Salomon, Frank. 2011. *Los señores étnicos de Quito en la época de los incas: La economía política de los señoríos norandinos*. Quito: Instituto Metropolitano de Patrimonio / Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Sampaio, Paulo, Pedro Saraiva y André Guimaraes. "An Analysis of ISO 9000 Data in the World and the European Union". *Total Quality Management* 20 (12): 1303-20.
- Santarsiero, Luis. 2011. "Necesidades, bienestar e intervención social del Estado: Ejes de debate conceptual para el desarrollo de políticas sociales". *Enfoques* 8 (3): 23-44.
- Santos, Boaventura de Sousa. 2005. *El milenio huérfano: Ensayos para una nueva cultura política*. Madrid: Trotta.
- Sen, Amartya. 1996. *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica (FCE).
- SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador). 2009. *Plan nacional para el buen vivir 2009-2013: Construyendo un Estado plurinacional e intercultural*. Quito: SENPLADES.
- Singer, Paul. 2011. "La reciente resurrección de la economía solidaria en Brasil". En *Producir para vivir: los caminos de la producción no capitalista*, coordinado por Boaventura de Sousa Santos, 63-102. Ciudad de México: FCE.
- Smircich, Linda. 1983. "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 339-58.
- Tenório, Fernando Guilherme. 1996. "¿Contiene dialogicidad la calidad? Un análisis crítico de la calidad total". *Reforma y Democracia* 6 (8): 12-29.
- . 2004. *Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado. Ensaio de gestão social*. Ijuí, Brasil: Unijuí.
- Tenório, Fernando Guilherme y Pablo Monje-Reyes. 2010. *Ciudadanía, participación y desarrollo local*. Santiago de Chile: Arcis.

- Tonnies, Ferdinand. 2009. *Comunidad y asociación. El comunismo y el socialismo como formas de vida social*. Granada: Comares.
- Viteri, Galo. 2007. *Reforma agraria en el Ecuador*. Quito: EUMED / Publicaciones Gratuitas.
- Wray, Norman. 2009. “Los retos del régimen de desarrollo. El buen vivir en la Constitución”. En *El buen vivir: Una vía para el desarrollo*, compilado por Alberto Acosta, 51-62. Quito: Abya-Yala.



## **4 Una aproximación al pensamiento crítico en el pensamiento administrativo**

**Fernando López**

La construcción del pensamiento administrativo contemporáneo se ha desarrollado bajo el predominio del positivismo estructural y teórico. El campo de los estudios organizacionales hasta el final de la década de 1980 no dispuso de otra forma para entender el fenómeno organizacional que no sea el funcionalismo. Al finalizar la década de 1970, con trabajos como el de Burrell y Morgan (1979) surgió la posibilidad de disponer de una mirada interpretacionista. Por otro lado, en esos años y alejándose de la sociología de la regulación, surgió la teoría crítica de las organizaciones, con una orientación dirigida al cambio social. En ese tránsito recientemente han surgido enfoques posmodernistas en los estudios organizacionales que niegan, siguiendo a Burrell y Morgan, la teoría crítica y los modelos más radicales de Milano y Caldas (2006), y ahora se pretende colocar el pensamiento social latinoamericano como un prisma adicional para enriquecer la mirada de la administración.

### **EL FUNCIONALISMO**

#### **EN LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Los estudios organizacionales en las denominadas teorías de la administración han sido analizados desde una visión exclusivamente instrumental, mirada que ha limitado el ver el fenómeno



organizacional de lo público a una casi exclusiva visión fordista y eficientista. Esta perspectiva reduccionista ha dejado de ver otras matrices de construcción del pensamiento humano tales como las ciencias sociales y sus diversas miradas que contribuyen en la creación de un espacio analítico crítico y complejo del espacio organizacional. Desde la mirada de la academia, lugar privilegiado donde se profesionaliza al gestor, se considera indispensable incluir la formación de campos de reflexión que privilegien la construcción de un pensamiento crítico, iniciado desde ya hace ya casi tres décadas en la academia del Reino Unido con la publicación *Trabajo y capital monopolista* de Harry Braverman (1974), y que supone una revolución teórica en los estudios sobre la organización del trabajo. La academia brasileña destaca en este tipo de estudios organizacionales el trabajo de Alberto Guerreiro Ramos con *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*, editado por la Fundación Getulio Vargas (1989), institución pionera en América Latina en la formación de especialistas en administración pública. Desde la perspectiva señalada, cabe analizar la necesidad de incluir en la formación de los servidores públicos no solo lo producido por los denominados estudios críticos, sino también discutir la inserción del estudio del pensamiento crítico social latinoamericano, con el objetivo de disponer de una gestión que busque renovarse y contextualizarse en el espacio donde ella actúa. Hecho que puede conseguirse al autorreferirse, y, por lo tanto, considerar que ella es el resultado de sus valores culturales, políticos, sociales, económicos y tecnológicos construidos históricamente y que son generados en sus organizaciones e instituciones públicas y privadas.

La formación en administración y la inclusión de la teoría crítica y el pensamiento social pretende ser una respuesta a interrogantes que emergen constantemente en la actividad académica y de sus

miradas multiformes; se busca pues colocar el pensamiento social latinoamericano en perspectiva de análisis para comprender la administración estatal desde una matriz crítica y compleja, que supere el exclusivo eficientísimo e instrumentalismo tradicional de la profesionalización del especialista o del estudioso de las organizaciones.

Este artículo busca incluir, por lo tanto, su enfoque en los estudios de la matriz denominada crítica en dirección a las alternativas epistemológicas que difieren del funcionalismo ortodoxo. Si bien se observa una discusión filosófica sobre los enfoques tanto críticos como posmodernistas, lo que nos interesa como principio es la necesidad de disponer de otras perspectivas que aproximen la riqueza de las teorías sociales al análisis organizacional.

La propuesta que se persigue colocar cae de alguna manera por su propio peso, ya que es de entender que no existe teoría concluida y, por lo tanto, en el mundo de la gestión lo imprevisible es permanente y lo instrumental debe estar en constante renovación por su fragilidad natural. Se requiere de otras miradas que vinculen nuestras realidades diversas a reflexiones críticas y de mayor complejidad.

Es necesario construir algunos puntos de partida, de forma que se pueda entender los temas que se van a discutir. Así, las ideas que se desarrollan de ninguna manera pretenden ser una expresión de verdad única, neutra o distanciada, tan propia y típica de las teorías funcionalistas. Es necesario aclarar que el autor es consciente de su alejada neutralidad, pues existe una percepción políticamente creada del mundo: la teoría en el campo organizacional está subordinada a posiciones sociales y a visiones personales: sin duda, la formación en estudios sociales y la influencia del pensamiento social y político latinoamericano y, específicamente, de la academia brasileña.

En un primer momento, y a manera de construcción de un escenario histórico, se ve cómo las teorías funcionalistas obedecen a una relación vinculada con la creación y acumulación del capital. Luego se hace un rescate resumido del trabajo del filósofo ecuatoriano Bolívar Echeverría y algunos elementos de contacto para la construcción de un enfoque crítico en la administración.

## **EL FUNCIONALISMO**

### **EN LA CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La ciencia como se la conoce en la actualidad tiene raíces en el trabajo de Descartes (1596-1650). Este autor francés, ya en el inicio de su obra más importante, *El discurso del método*, señala el buen sentido común como una característica presente en todos los seres humanos, pero, “la diversidad de opiniones no procede del hecho de que algunos individuos son más racionales que otros, sino solamente del hecho de que orientamos nuestros pensamientos por senderos diferentes y no consideramos las mismas cosas” (Descartes 1968, 10).

La administración como parte de las ciencias sociales también ha adquirido caminos diversos, siendo los que predominan los vinculados con el denominado funcionalismo y, en esta pretendida construcción, buscamos analizar las denominadas escuelas Clásica y la de las Relaciones Humanas. Es sabido que los representantes de la denominada Escuela Científica o Clásica de la Administración, Frederick Taylor y Henry Fayol, colaboraron en la transición de un capitalismo liberal hacia uno monopolístico, pues en ese contexto se establecieron las grandes corporaciones que tenían el control del mercado mediante la producción de gran escala. Esto dio

estabilidad al ambiente de trabajo por medio del denominado esquema de tiempos y movimientos, asociado con el ideal de producción en masa, de lo que resultó la planificación a largo plazo de la producción en la organización, mediante rutinas rígidas y la división de trabajo entre los planificadores y ejecutores de las tareas asignadas.

Estaban así creadas las condiciones históricas para el surgimiento del taylorismo, cuyos principios buscaban maximizar la productividad mediante la intensificación del trabajo. Taylor estableció el sistema en el que había una “única manera de ejecutar una tarea” determinada y regulada por el establecimiento de cuotas de producción, en las que la remuneración estaba directamente relacionada con lo producido por el trabajador.

Estas propuestas que marcaron los métodos de producción mundial tienen su escenario de construcción precisamente en un momento histórico en que los medios de producción se colocan a favor exclusivamente del capital y que justamente se vincula con la denominada Revolución industrial. Así, la propuesta racionalizadora del taylorismo fue complementada por las teorías de Fayol que, utilizando como referencia los modelos organizativos de las estructuras militares, demarcó los parámetros esenciales de la organización burocrática: el formalismo y la jerarquía. Así, la combinación del racionalismo de la fábrica y en las estructuras administrativas dio origen a la Escuela Clásica, que recurría a métodos rígidos y mecanismos punitivos para mantener la disciplina y obtener obediencia de los funcionarios, minimizando conflictos y resistencias por medio de sanciones y amenazas.

Partiendo de este ideario de prácticas, los representantes de la Escuela Clásica viabilizaron la primera fase del capitalismo monopolista de la época, pero, dadas sus tentativas por medio de la

fuerza, la “armonía” en las relaciones de trabajo fue bastante limitada. Tales métodos en nada contribuirían a reducir el sentimiento de explotación de la fuerza del trabajo y esta fragilidad organizacional abrió espacio para respuestas individuales y organizadas al sistema, hecho que fortaleció la organización del movimiento sindical. Tratemberg (1985), en un trabajo sobre el pensamiento de Elton Mayo, como representante de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, afirma cómo esta escuela consigue solucionar las fallas de la Escuela Clásica, formulando una respuesta en el comportamiento y en el ámbito intelectual al sindicalismo y así dando continuidad a la denominada “armonía administrativa”.

En síntesis, analizando las dos principales escuelas de la administración de la primera mitad del siglo XX, se puede demostrar, de forma sintética, que estas escuelas son representativas de los intereses de clase de aquel momento histórico. Estas escuelas tienen un cuño ideológico, pues buscan establecerse como portadoras de teorías y prácticas eficientes para viabilizar la producción masificada y además ayudan a reducir la tensión entre el capital y el trabajo. También se observa que las teorías administrativas son dinámicas, pues se transforman de acuerdo con los cambios en las formaciones socioeconómicas.

Las teorías administrativas adquieren mayor fuerza con el apareamiento de la Escuela de la Regulación en el capitalismo de posguerra, que se sustentó en un “compromiso” entre empresarios y trabajadores que fue “normado” por el Estado. Aquí la organización “fordista” del trabajo (que usa los métodos de trabajo de la Escuelas Clásica y de Relaciones Humanas), más un pacto regulado por el Estado entre el capital y el trabajo, legitimó definitivamente el “modelo fordista” de producción en las organizaciones capitalistas de Occidente.

El paradigma fordista pasaría a ser cuestionado por la forma de acumulación del capital y la rigidez de los métodos de organización del trabajo durante la década de 1970. No se acomodaba a las nuevas tecnologías de producción y las aceleradas dinámicas de la comunicación inter e intraorganizacional. También se incomodaba con las nuevas formas de reaccionar por parte del consumidor. Pero principalmente ya no se podían mantener tasas estables de utilidad a partir de equilibrios entre los binomios producción y consumo, empleo y productividad. Esto contribuyó para que el capitalismo se moviera hacia un nuevo patrón de acumulación. Se buscaba lo que denomino acumulación flexible. En el campo de la administración, esto se expresa por medio de las “panaceas” radicales de las denominadas organizaciones reducidas y flexibles, que ganaron espacio en la retórica del modernismo y en las prácticas empresariales en los últimos años: reingeniería, tercerización, cuarterización, virtualización organizacional, *downsizing*. En esta dirección, *small is beautiful*, la regulación del mercado y de la mano de obra pasó a ser un impedimento importante para la acumulación flexible, por lo que se cambió a la “desregulación” y se volvió una meta junto con la pretensión del Estado mínimo y ágil de la década de 1990. Posteriormente, en el caso de la administración en América Latina, aparecieron los denominados modelos de gestión que se anclaron a la eficiencia presupuestaria y a la relevancia de la planificación programática que, a su vez, se junta con la visión estratégica y la denominada de resultados.

Delante de esta nueva configuración, las teorías administrativas necesitaron ajustarse a formas de organización más “flexibles” que las fordistas, apareciendo las soluciones “posfordistas” que comenzaron en poco tiempo a delinear técnicas de gerencia y de organización del trabajo basadas en la comprensión de tecnologías

situadas en la filosofía del *just-in-time*, respaldadas por grandes movimientos de automatización y robotización de la producción, dando lugar a relaciones inestables del binomio trabajo-capital en la “contingencia” de las relaciones de producción. En este proceso de producción, prevalecieron las relaciones y las acciones “instrumentales”; la gestión de lo público se tornó comprometida con lo pragmático y con estrategias vinculadas con los resultados. Las instituciones reguladoras y de planificación se convirtieron en las guías de este tipo de gestión de lo público. Los gestores se transformaron en expertos en diseño de proyectos y especialistas en sistemas de regulación. Los centros de formación de administradores públicos se convirtieron en lugares en los cuales se forma y capacita en sistemas de planificación, regulación y control.

Al finalizar esta revisión sintética de las teorías administrativas funcionalistas, se pretendió presentar la relación relevante de la administración con los procesos históricos de la sociedad, y no solamente la visión descriptiva e instrumental que en la producción científica de Latinoamérica sobre administración está presente y que ha influido de forma decisiva en los procesos de profesionalización de los funcionarios públicos y privados.

## **UNA POSIBLE ENTRADA DESDE LA TEORÍA CRÍTICA**

Una de las propuestas epistemológicas para colocar la administración como un área del conocimiento crítico y no solamente descriptivo o instrumental es relacionar comparativamente la visión instrumental fordista de la administración y su influencia en las teorías funcionalistas actuales, como se expuso anteriormente

en este texto. Para esto, se pretende bosquejar una de las diferentes maneras de observar la administración como un espacio para pensar la sociedad y sus formas de organización. También esta breve síntesis puede servir para canalizar otras formas de ver y de analizar el fenómeno organizacional y su estudio mediante la administración bajo el eje de la búsqueda de propuestas emancipadoras que rompan las matrices que enajenan y circunscriben el ejercicio público como un simple cumplidor de normas y de sistemas de planificación que no deja ver la complejidad social y política del presente, convirtiendo al funcionario público en un ser unidireccional.

La reflexión de las “viejas” y “nuevas” teorías administrativas, incluyendo las recientes “panaceas” gerenciales, intenta presentar la existencia de espacios de discusión y creación del conocimiento en las organizaciones. Para esto, sistematizamos tres hipótesis que configuran la construcción crítica de las teorías organizacionales:

1. Que las teorías administrativas son el resultado de las formaciones socioeconómicas de un determinado contexto histórico, siendo, por lo tanto, extremadamente dinámicas en su potencialidad de representar intereses de sectores específicos de la sociedad.
2. Por ser representativas de un momento histórico en el que impera un tipo de modelo de acumulación del capital y de la regulación social, las teorías administrativas se expresan de dos maneras: a) ideológicamente, al manifestarse como un conjunto de ideas que sintetizan los intereses de determinado grupo histórico-social y que dirigen las actividades con el objetivo de mantener el orden existente, recurriendo, en la mayoría de las ocasiones, a tecnologías más o menos consistentes para esconder la verdadera natura-



leza de la situación; y b) operacionalmente, al constituirse prácticas, técnicas e intervenciones consistentes con discursos hegemónicos.

3. A pesar de la facilidad de adaptación de la teoría administrativa a las formaciones económico-sociales, la acumulación de las prácticas administrativas en esencia ha sufrido pocas modificaciones en los estilos de producción de los bienes y servicios de las organizaciones modernas.

La administración se torna, para los estudiosos, en un campo fértil para comprender la complejidad de la sociedad moderna y elaborar estudios que permitan construir propuestas civilizatorias y creativas para el ser. También es necesario señalar que la administración, como parte de las ciencias sociales y aplicadas, estudia las organizaciones, siendo que en su campo se encuentra la organización más importante construida por la sociedad moderna que es el denominado Estado.

Hasta la década de 1970, los diferentes enfoques sobre la administración tenían como base de análisis una propuesta desde la exclusividad del funcionalismo clásico. Sin embargo, desde 1990 empezaron a tomar forma los estudios organizacionales desde la denominada matriz analítica crítica (Clegg y Hardy 1999) que luego fueron consolidándose (1990) en el contexto anglosajón en el desarrollo de un movimiento llamado “Estudios Críticos de la Gestión o de la Administración” (Alvesson y Willmott 1992). En el caso latinoamericano, apareció esta forma de ver el fenómeno organizacional en la academia desde hace aproximadamente dos décadas (Bertero y otros 1999). Estos precursores de la nueva mirada para estudiar administración, principalmente en los centros de posgradación brasileña, recibieron la influencia de literatura de Inglaterra, Francia y Estados Unidos de América (EUA). Además, se

vieron enriquecidos al rescatar a estudiosos de la talla de Alberto Guerreiro Ramos, Mauricio Motta Tragtenberg y Fernando Preses, quienes aportaron sus propuestas críticas desde la sociología, la ciencia política y la psicología social desde antes de la década de 1990. Esta influencia se despegó del funcionalismo para comprender el fenómeno administrativo desde varias dimensiones que, entre otras, tienen que ver con la cultura, los valores, el poder, la historia y la filosofía.

La propuesta para la formación de los administradores públicos es abrir un espacio académico para comprender los problemas por los cuales atraviesan nuestras organizaciones y contribuir con reflexión crítica a la ampliación epistemológica de los estudios organizacionales en el mundo. Tal vez sea necesario realizar “reducciones sociológicas” (Ramos 1989), es decir, cortes geográficos, ya que es comprendido que los estudios administrativos que provienen de otras realidades sirven de base comparativa, pero no son soluciones exclusivas para nuestros análisis y construcción de procesos organizacionales en culturas diferentes como las nuestras.

Esto hace relevante y científico pensar la organización desde un contexto que le ata a lo denominado crítico y emancipatorio de la sociedad que requiere de análisis continuos serios y creativos que liberen al *homo organizacional* y a la sociedad en busca de nuevos retos autónomos y no dependientes de la moda administrativa, sino de la reflexión crítica de sus estudiosos.

Una de las entradas para la inclusión del pensamiento crítico en el campo de la administración es la recuperación del pensamiento social latinoamericano. En este ensayo, haremos un breve resumen del aporte de Bolívar Echeverría, uno de los pensadores más relevantes de nuestra América Latina, que lo rescatamos por su originalidad teórica y su fortaleza argumentativa para criticar

la modernidad construida por el sistema capitalista. Esta parte del texto es una recopilación resumida de un acto realizado en Ecuador en homenaje al pensador citado durante el mes de noviembre de 2013.

Bolívar Echeverría nació en Riobamba, Ecuador, y con su familia llegó a temprana edad a Quito. Fue militante en las Juventudes Socialistas. Según su amigo, el literato ecuatoriano Fernando Tinajero en la introducción del libro *Pensamiento crítico y modernidad* (2012), los autores existencialistas eran los que colmaban su tiempo de estudiantes e hijos de familia, y que los llevaban desde Kierkegaard hasta Sartre pasando por Unamuno, y se nutrían de las novelas de Gide y de Camus, de Aguilera y Gallegos, de Kafka y Dostoievsky, y, sobre todo, de mucha poesía, de Vallejo, Dávila Andrade y Neruda, de Adoum raramente y mucho más de Rilke, Hölderlin y Váleriy, y a veces volvían al Siglo de Oro, y apostaban por Quevedo contra Góngora. Ingresó a la Universidad Central, pero ahí tuvo más inquietudes, principalmente por conocer a un filósofo que le sorprendió, como es el existencialista Martin Heidegger. A fines de 1961, Bolívar Echeverría emprendió el viaje a Berlín que habría de marcar más de un aspecto de su vida y de su pensamiento. Estudiaría filosofía en tiempos interesantes y sería testigo y actor de las jornadas de Mayo del 68 europeas, año que retorna a Latinoamérica, pero no lo hace precisamente a Ecuador sino a México donde también trascendía movimientos estudiantiles de cuño izquierdistas. Allí se afincaría y precisamente haría sus estudios en economía y en filosofía, y terminaría como profesor emérito de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Existe unanimidad entre los estudiosos de los trabajos de este filósofo que hablar de Bolívar Echeverría es hablar de un académico singular, de un pensador de talla universal. Él, a pesar de haber

sido testigo de la crisis de pensamiento marxista que se generó por la caída del Muro de Berlín, no pensó nunca en la caducidad de la crítica a la economía política generada por el capitalismo. Por el contrario, fue uno de esos pensadores en demostrar de forma lúcida, oportuna y sobria la vigencia de un pensamiento marxista, su relectura en estos tiempos y principalmente la crítica a una visión dogmática de la teoría económica y la filosofía instrumental. Al encontrarnos con Echeverría, con su base epistémica del marxismo y de la Escuela de Frankfurt, como él mismo lo reconocía de forma legítima ya que fue traductor de las obras de Benjamin, Marcuse y Adorno, comprendió que el capitalismo en tanto que sistema social y proyecto civilizatorio es una propuesta autodestructiva, que niega el ser y la vida humana, puesto que pone en el centro de la reproducción misma de la vida el dinero y no el ser humano. Las sociedades desde esta lógica se yerguen para construir el capital y su reproducción, y no para construir ese beneficio que los seres humanos requerimos, resultado de las relaciones sociales y de nosotros con la naturaleza.

Leer a Echeverría, como dice Peña, es recuperar la voz de los olvidados, de los vencidos del ayer. Es que el trabajo de este ecuatoriano se asienta en la realidad de la vida y en el mundo de la reflexión de forma auténtica, por lo que se constituye también en un crítico con la academia y sus nuevos derroteros que han colocado a esta en los actuales tiempos como servil y poco reflexiva ante el sistema vida y el sistema mundo. Es que la academia no puede ser complaciente con la reproducción generosa del sistema de desiguales.

El estudio de autores como el del existencialista Heidegger o de figuras cimeras como Walter Benjamin, Adorno, Marx, Weber, Braudel, Lukács, Gramsci y otros sin el estudio de Bolívar Echeve-

ría, me atrevería a decir, sería diferente y quizá menos potente y distinto; por eso es un excelente aliado para acompañarnos en nuestro trabajo intelectual.

El reconocimiento de la vida, de ese valor de uso y de cambio, de ese ser barroco y lúdico (*Valor de uso y utopía* 1998) y encaprichado con el disfrute; el recorrido para la comprensión del capitalismo y de la modernidad se quedarían débiles y su aplicación en la comprensión de la sociedad moderna y también sus formas sociales y productivas de la organizaciones. Pues aquí está uno de los principales argumentos para pensar la administración desde una perspectiva crítica, ya que “pone el dedo en llaga”, en la herida, que es precisamente las formas de producción y ahí la administración como campo del conocimiento tiene sus desafíos y compromisos irrenunciables.

Echeverría, al colocar la construcción teórica del *ethos* barroco, categoría propia del mestizaje latinoamericano, nos permite inferir cómo se puede entender y resurgir la vida desde las ruinas. Cómo los individuos de esta parte del mundo pueden hacer vivible la vida en un escenario destruido e invivible. A pesar de que la modernidad aniquila el ser, este reacciona desde la cultura festiva para enfrentar los monstruos del capitalismo. Y señala de forma clara que cualquier esfuerzo de cambio no está en el futuro sino en el ahora y en el aquí. Esta reflexión hace que se coloque los sistemas de planificación como instrumentos que enajenan y que viabilizan al capital; y, por lo tanto, en espacio para los estudios críticos en este mundo de la gestión. Esto del futuro y de la planificación se ha convertido en un fetiche inalcanzable, por eso tenemos que actuar en el presente. Nos dice que tenemos que cambiar el eje de reflexión de vivir por y para el capitalismo, para vivir en y con el capitalismo, y así buscar precisamente desarmarlo y no apoyarlo. Sus

reflexiones son las de un marxista no ortodoxo ni vinculado con la burguesía intelectual.

Fue un estudioso virtuoso y riguroso siempre actualizando su crítica; gracias a sus aportes teóricos, los marxistas y los no marxistas disponemos de mejores propuestas para comprender y analizar mejor el sistema capitalista y la modernidad. A pesar de todo el cúmulo de conocimiento y experiencia que poseía Echeverría, de acuerdo con quienes lo conocían, fue una persona cauta, alegre, para nada arrogante, una persona dedicada a la profunda reflexión, al cultivo del disfrute, de la vida, de la familia y de la amistad, como precisamente lo han testificado sus amigos y familiares que nos relataron sobre su vida en un encuentro que se desarrolló en Quito en 2013, que era la ciudad donde siempre quería retornar. Bolívar Echeverría se constituyó en uno de los estudiosos más importantes y pensadores críticos de nuestra América, ya que él fue quien estudió con mayor comprensión el capitalismo contemporáneo y actualizó con mucho sustento el marxismo y las peculiares formas de los capitalismo y las características diferenciadas de los Estados latinoamericanos.

El núcleo del pensamiento de Echeverría sería entonces saber cómo esta modernidad podría ser vivida de otra manera que no fuera la capitalista y ahí –como a nosotros posiblemente nos acontece– estaba su dolor y sus esfuerzos intelectuales.

Para comprender la estatura intelectual de Bolívar Echeverría, dice el filósofo mexicano Carlos Aguirre (2013), hay que colocar unas ideas sobre las “Quince tesis sobre modernidad y capitalismo” (2011) que trabajó durante diez años, ya que él busca pensar un problema mayúsculo en este texto, que es tratar de caracterizar la historia de la humanidad durante estos últimos cinco siglos. Entonces, tendremos que preguntarnos ¿cuántos autores de las cien-

cias sociales se han atrevido a pensar en términos globales el problema del capitalismo y el problema de la modernidad en ese nivel de generalidad? Y ahí la respuesta: sobran los dedos de las dos manos para contarlos; pocos lo han hecho en ese nivel de amplitud, pues tendríamos a Marx, Werner Sombart, Max Weber, Fernand Braudel e Immanuel Wallerstein, Michel Foucault, y en este grupo estaría Echeverría, ya que él conoce a estos autores y a otros más, y dialoga con todos ellos con la base de sus aportes que se sustentan en el marxismo y en la Escuela de Frankfurt, especialmente en Walter Benjamin, Adorno y Marcuse. Él sigue a Marx con orgullo ya que actualiza el pensamiento social que lo precedió y lo lee con esos ojos para recuperarlo y para criticar el capitalismo y la modernidad. Pensar la política no es solo el Estado y sus variantes; para Bolívar Echeverría, lo político es la dimensión definitoria de lo humano, ya que en ella se decide la forma de las relaciones de la vida y el futuro.

Para el caso particular del Ecuador, la existencia de una memoria para la discusión de una teoría administrativa en el país todavía está en proceso; razón por la cual se presenta precisamente como un desafío para colocar los prismas trabajados por el pensamiento social latinoamericano y ser enfrentado con seriedad por la academia ecuatoriana, hipótesis que ayuda en el sustento sobre la necesidad de crear estudios en administración que contribuyan a llenar los vacíos del conocimiento organizacional.

## NOTAS FINALES

Como conclusiones previas se plantea la poca claridad sobre la teoría crítica y su dificultad de traslado a los estudios de la gestión: “Hay una dificultad que necesariamente es inmanente a este tipo de análisis y, por lo tanto, en la formación desde la academia que es la ausencia de sus presupuestos teóricos” (Milano y Caldas 2006, 60).

La teoría crítica tampoco se queda huérfana de principios, siendo una categoría conceptual que pasa transversalmente en su propuesta y que es la emancipación, es decir, que lucha contra la enajenación, las limitaciones del ser humano y de las trabas históricas construidas por la sociedad y el sistema de producción capitalista. Se puede decir que, por lo tanto, hay la necesidad de trabajar bajo la reflexión marxista para ser crítico. La teoría crítica apunta a la práctica como la realización de potenciales actos emancipadores del mundo, por lo que siempre estará trabajando bajo el principio de cambio social y emancipación.

Desde la administración, desde sus prácticas y sus actos de formación, y en el caso particular del servidor público, será posible buscar la emancipación de la propuesta que enajena y que considera que la única forma de supervivencia colectiva es la explotación. El filósofo Echeverría se convierte en una fuente poderosa para analizar los estudios organizacionales y el pensamiento administrativo en el marco crítico del sistema capitalista y su modernidad.

En resumen, podemos señalar que la administración, como área de conocimiento, responde a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales. Los estudios organizacionales son escenarios fértiles y legítimos para la discusión, el análisis y la construcción de modelos y estrategias desde el mundo académico,



y hace necesaria la inclusión de análisis de otras variables que incorporen la teoría social y el pensamiento crítico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Carlos. 2013. "Una teoría crítica sobre la modernidad capitalista: radicalidad y originalidad de la propuesta de Bolívar Echeverría". En *Bolívar Echeverría, trascendencia en impacto para América Latina en el siglo XXI*, coordinado por Luis Arizmendi, Julio Peña y Eleder Piñeiro, 77-89. Quito: FLACSO.
- Alvesson, Mats y Hugh Willmott. 1992. "On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies". *The Academy of Management Review* 17 (13): 432-64.
- Bertero, Carlos, Miguel Pinto Caldas y Thomas Wood. 1999. "Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local". *Administração Contemporânea* 3 (1): 147-78.
- Bonnin, Juan Carlos. 1934. *Compendio de los principios de la administración*. Madrid: José Palacios.
- Braverman, Harry. 1974. *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Nueva York: Monthly Review Press.
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Aldershot. Burlington: Heinemann Educational Books.
- Caldas Alcadipani, Rafael. 2006. "Americanização e pós-colonialismo: a gênese da referência norte-americana na cultura e gestão no Brasil". En *Análise das organizações: perspectivas latinas*, editado por Chantal Fachin y T. Fischer. Porto Alegre: UFRGS.
- Clegg, Stewart. 1990. *Organization Studies in the Postmodern World*. Londres: Sage.
- Clegg, Stewart y Cynthia Hardy, eds. 1999. *Studying Organization. Theory and Method*. Londres: Sage.

- Cooper, Robert. 1989. "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The Contribution of Jacques Derrida". *Organization Studies* 10 (4): 479-50.
- Echeverría, Bolívar. s.f. "Modernidad y capitalismo". *Documento de trabajo*. Consulta: abril de 2014. <<http://www.bolivare.unam.mx/ensayos/Modernidad%20y%20Capitalismo%20%2815%20Tesis%29.pdf>>.
- . 1986. *El discurso crítico de Marx*. Ciudad de México: Era.
- . 1993. *Conversaciones sobre lo barroco*. Ciudad de México: UNAM.
- . 1995. *Las ilusiones de la modernidad*. Ciudad de México: UNAM / El Equilibrista.
- . 1998. *Valor de uso y utopía*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Descartes, René. 1968. *El discurso del método*. Barcelona: Losada.
- Harvey, David. 1993. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola.
- López Parra, Fernando. 2012. "El buen vivir –*sumak kawsay*– en la formación crítica para la gestión pública en Latinoamérica: La experiencia ecuatoriana". *Documento presentado en el XVI congreso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública*. Cartagena de Indias, Colombia, 8-11 de noviembre.
- Milano, Marcelo y Miguel Caldas. 2006. "Teoría crítica e pós-modernismo: principais alternativas a hegemonia funcionalista". *Revista de Administração de Empresas* 10 (6): 59-69.
- Motta, Fernando. 1986. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira.
- . 1987. "Redes organizacionais e Estado amplo". *Revista de Administração de Empresas* 27 (2): 5-13.
- Ramos, Alberto. 1989. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Río de Janeiro: Fundación Getúlio Vargas (FGV).
- . 1996. *A redução sociológica*. Río de Janeiro: UFRJ.
- Tratemberg, León. 1985. "Evolución de la educación peruana en el siglo XX". *Revista Copé de PetroPerú* 10: 28-35.



## 5 Reciprocidad y estudios organizacionales según Guerreiro Ramos y Bolívar Echeverría

Francisco Salgado

El planteamiento de la teoría de la delimitación de los sistemas sociales de Guerreiro Ramos es un intento sistemático por superar el continuo proceso predominante de uniformizar tanto al ser humano como a la vida colectiva. La unidimensionalización es el proceso específico de socialización por el cual el ser humano internaliza profundamente el *ethos* del mercado y actúa de manera tal como si este *ethos* fuera la dimensión normativa absoluta del espectro total –el único color del arco iris– de las relaciones interpersonales. Aquí coinciden la teoría de la delimitación con el planteamiento de la modernidad barroca de Bolívar Echeverría, quien analiza el mundo de la vida desde sus cuatro *ethe*, siendo el que él llama *ethos* realista el que se muestra desde el mundo capitalista como una “necesidad trascendente”, imprescindible e inevitable que se articula de una manera militante y fanática.

A nuestro juicio, el *ethos* del mercado, cuestionado por Guerreiro Ramos, es el *ethos* realista de Echeverría. La alternativa a la unidimensionalidad o uniformidad, la alternativa de la delimitación, es el *ethos* barroco del filósofo ecuatoriano. El *ethos* barroco guarda la preeminencia del mundo de la vida con la centralidad del valor de uso, y permite la identificación colectiva de resistencia ante una globalización uniformizadora, extractora de la identidad

de los pueblos. Es este *ethos* el que permite la autorrealización de los seres humanos y el ejercicio histórico de la racionalidad sustantiva en un mundo de la vida en que el hombre y la república están por sobre el capital y el mercado, los que en la delimitación pierden su presencia hegemónica y tienen más bien una existencia subsidiaria, de apoyo o auxiliar.

Proponemos la categoría de análisis de la reciprocidad como el nuevo nombre del capital social, en un tránsito hacia una dimensión de valor humano que contesta a la reificación que implica el concepto de capital social. La reciprocidad es tratar a los otros como uno quiere ser tratado y ocurre de manera voluntaria, sin un acuerdo de intercambio de por medio. La reciprocidad comprende actividades, actitudes y sentimientos; la tradición de la antropología y de las ciencias sociales la identifica con el compartir que produce frutos positivos y no con las retaliaciones negativas. Las organizaciones requieren un mínimo de confianza, honestidad, cumplimiento de los acuerdos, responsabilidad social. Sin embargo de que lo anterior es fundamental para su funcionamiento, el análisis organizacional tradicional lo ignora en la práctica y enfatiza solamente en la eficiencia y eficacia de las decisiones. Frente al cálculo de la razón instrumental, la reciprocidad no lleva cuentas de los dones que ofrece.

El ensamble anunciado se organiza en este artículo en cuatro momentos. En primer lugar, se reflexiona sobre las ideas centrales del hombre parentético y de la teoría de la delimitación propuestas por Guerreiro Ramos. En segundo lugar, se trata sobre la modernidad y los cuatro *ethe* de Bolívar Echeverría, destacando el concepto de *ethos* barroco y su relación con el valor de cambio y el mundo de la vida. Luego, se presentan nuestras reflexiones y propuestas sobre reciprocidad y su significado en la vida y los estudios organiza-

cionales. Finalmente se propone la reciprocidad como categoría de análisis organizacional, como resultado de vincular el mundo de la administración con el pensamiento latinoamericano de estas dos figuras cimeras de nuestra región.

## **EL HOMBRE PARENTÉTICO**

La preocupación de Guerreiro Ramos por la sociedad contemporánea, se expresa su artículo “Modelos de homem e teoria administrativa” (1972), en el cual propone su concepto antropológico clave, el del “hombre parentético”, fundamento del que deriva su visión de la sociedad multicéntrica y el diseño de sus sistemas sociales (Azevedo y Albernaz 2006). En este concepto hay una fuerte influencia de Husserl (1999), quien planteó que el conocimiento de las esencias solo es posible mediante la “parentización”, esto es, poner *entre paréntesis* lo que se supone como *ya sabido* para llegar a las esencias de las cosas. Metafóricamente, así como Platón sustentó su visión de la educación y el desarrollo del ser humano, su *paideia*, comparándola con la ciudad ideal en la república, Guerreiro Ramos plantea revisar la trayectoria de la teoría social y administrativa usando como punto de referencia tres modelos de ser humano: el hombre operacional, el hombre reactivo y el hombre parentético.

En el inicio de la teoría administrativa de Taylor, se considera el ser humano como un hombre “operacional”, como un recurso a ser maximizado en términos de un producto medible y como una extensión de la máquina. El hombre operacional es un ser pasivo que debe ser programado para maximizar la producción; un ser calculador motivado por recompensas materiales, aislado e independiente de otros.

Los “humanistas” pretendieron mejorar la teoría organizacional planteando un ser humano alternativo, con una visión más sofisticada de la naturaleza de la motivación humana, con una visión de la organización como un sistema abierto y la consideración de los valores, los sentimientos y las actitudes en el proceso productivo. Este ser humano, según Guerreiro Ramos, puede ser llamado como hombre “reactivo”. El hombre reactivo es un ser que reacciona, que se comporta de acuerdo con los estímulos funcionales a la organización, que se ajusta a los contextos del trabajo y no a su realización personal.

Como una emancipación del hombre operacional o reactivo, conformista, aprisionado en su inmediatez, Guerreiro Ramos propone el hombre parentético; un ser en “suspensión”, que está “entre paréntesis”, con conciencia crítica sobre su realidad cotidiana. Esta conciencia crítica le permite poner entre paréntesis las creencias divulgadas o las normas impuestas, para reflexionar críticamente sobre ellas y, por lo tanto, ejercer su libertad. Además, el hombre parentético se “compromete éticamente” con la vida social, dejando de lado un relativismo irreflexivo. De esta forma, “la actitud parentética se define como la capacidad psicológica del individuo para separarse de sus circunstancias internas y externas. Los hombres parentéticos prosperan cuando termina [...] la ingenuidad social” (Guerreiro Ramos 1972, 8).

Frente a un hombre organizacional, restringido por su sujeción al mercado, Guerreiro plantea un hombre parentético con verdadera participación social: “Es por eso que hoy no basta administrar las organizaciones, es necesario administrar la sociedad toda” (Guerreiro Ramos 1972, 10). Este es uno de los puntos centrales que permea la obra de Guerreiro Ramos: un humanismo radical –en el sentido de raíz– que percibe el potencial de destrucción

que se encuentra en el fenómeno organizacional moderno, sobre todo en las formas de organización utilitaristas y dominadas por el *ethos* del mercado.

## **LA TEORÍA DE LA DELIMITACIÓN DE LOS SISTEMAS SOCIALES**

El planteamiento básico de Alberto Guerreiro Ramos (1981; 1976) es constituir varios escenarios y enclaves en la sociedad, en los cuales el ser humano pueda realizarse a sí mismo. Esta línea de pensamiento intenta responder a la problemática planteada por Hanna Arendt (1974) respecto a constituir “lugares adecuados” que permitan al ser humano contemporáneo el ejercicio de actividades dirigidas a su realización. Igualmente la teoría de la delimitación se ensambla con el mundo de la vida postulado por Bolívar Echeverría (2000) que tiene múltiples dimensiones expresadas en el *ethos* barroco. Por ello, Guerreiro Ramos propone una formulación tipológica de seres humanos y los correspondientes escenarios sociales que puedan servir para el diseño organizacional.

El mercado es solo un enclave más, ya no es el centro hegemónico. De esta manera se configura una propuesta de carácter multidimensional, con diversidad de posibilidades de realización individual y de consecución de logros sociales. La noción de delimitación social implica que: a) la sociedad se compone de múltiples dominios, dentro de los cuales los sujetos se asocian en diversas actividades; y b) un gobierno social que formula e implementa políticas para distribuir los recursos y tomar las decisiones necesarias para la interacción entre los diversos dominios o enclaves sociales.

La delimitación es un intento sistemático por superar el continuo proceso predominante de uniformizar tanto al ser humano



como a la vida colectiva. La unidimensionalización es el proceso específico de socialización por el cual el ser humano internaliza profundamente el *ethos* del mercado,<sup>1</sup> y actúa de manera tal como si este *ethos* fuera la dimensión normativa absoluta del espectro total —el único color del arco iris— de las relaciones interpersonales.

Aquí coinciden la teoría de la delimitación de Alberto Guerreiro Ramos con el pensamiento filosófico de Bolívar Echeverría, quien analiza el mundo de la vida desde sus cuatro *ethe*, siendo el que él llama *ethos* realista el que se muestra desde el mundo capitalista como una “necesidad trascendente”, imprescindible e inevitable, el que siente como una bendición y no una desgracia la subordinación del mundo de la vida al mercado. El *ethos* del mercado de Guerreiro Ramos, a nuestro juicio, es el *ethos* realista de Echeverría. Por la importancia de esta filosofía, se la tratará más adelante, al presentar la propuesta del pensador ecuatoriano como la alternativa a la unidimensionalidad o uniformidad, que no es otra que la diversidad o delimitación desde su concepción del *ethos* barroco.

La crítica de la razón instrumental, centrada en el mercado, propone la razón sustantiva, subjetiva, centrada en la realización del ser humano y en el entendimiento (Serva 1997; Tenório 2004). Las organizaciones actuales no son el escenario apropiado para esta autorrealización, pues pretenden la total inclusión de las personas en sus límites: la economía. El mercado es la fuerza que modela la sociedad como un todo. La naturaleza humana se la entiende dentro del mercado, el hombre, de acuerdo con su (des)empleo; la comunicación, como instrumental (maximiza el lucro), como po-

---

1. Guerreiro Ramos se refiere al hombre unidimensional de Marcuse como el hombre atrapado en la uniformidad que pretende el *ethos* del mercado (Guerreiro Ramos 1981, 123).

lítica cognitiva que subordina y engaña. Una sociedad centrada en el mercado provoca degradación de la calidad de vida, inseguridad psicológica, contaminación, desperdicio de los recursos naturales del planeta, además de producir una teoría organizacional incapaz de construir espacios sociales gratificantes para el individuo y la comunidad.

Guerreiro Ramos (1976) hace una distinción entre comportamiento y acción para esclarecer la teoría organizacional convencional. El comportamiento es una forma de conducta basada en la racionalidad funcional, desprovista de contenido ético de validez general y dictado por imperativos exteriores; la acción, en cambio, viene de la conducta ética de un agente que delibera sobre las cosas porque está consciente de sus finalidades. El problema radica en que el síndrome comportamentalista ha plagado la teoría organizacional convencional. Los rasgos de este síndrome son: a) la fluidez de la individualidad, que está relacionada con una relatividad moral que no considera nada como bueno o malo en sí mismo, y con una conducta calculadora, guiada por las reglas objetivas de convivencia; b) el perspectivismo, que incluye la comprensión de que las conductas son afectadas por una perspectiva, llevando a que cada individuo calcule la visión del otro, para manipularlo; c) el formalismo, que contempla un conjunto de conductas amoldadas a los imperativos externos, a los cuales recurre el individuo para superar la alienación causada por el relativismo moral y el egocentrismo; y d) el operacionalismo, que recurre a los métodos de las ciencias naturales, de características matemáticas e inspiración positivista, como forma de validar y verificar el conocimiento, adscribiéndose a una orientación controladora del mundo e infiriendo que las cosas son resultados de causas eficientes, toda vez que interpreta el mundo como una sucesión de antecedentes y consecuentes.

La formulación teórica de Guerreiro Ramos tiene una fuerte influencia de los estudios de Karl Polanyi (1944), quien, como coordinador de un grupo interdisciplinario en la Universidad de Columbia, estableció la concepción sustantiva de la economía en la década de 1940. Polanyi contestaba la idea de que hubiese que tomar la razón instrumental como punto de partida para el análisis de todos y cada uno de los sistemas sociales y económicos. Él defendía la tesis de que la economía debía ser analizada como un proceso social, esto es, inserto en la configuración propia de cada sociedad históricamente definida. Por lo tanto, la racionalidad instrumental o de mercado no serviría como categoría de análisis para todos los sistemas económicos. Con base en esta demarcación, Polanyi acuñó la expresión de concepción sustantiva, la cual concentra el interés sobre “los valores, la motivación y la política”. De allí que esta concepción de Polanyi va a constituir una de las principales fuentes de inspiración de Guerreiro Ramos, y de la cual aprovechó la terminología sustantiva y en la que inspiró su planteamiento de la teoría de la delimitación de los sistemas sociales.

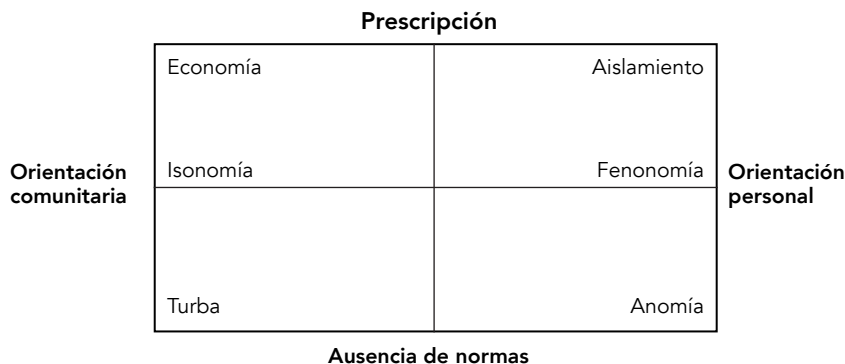
Frente a la visión instrumental, centrada en el mercado, orientada a la maximización de la productividad, Guerreiro Ramos plantea un modelo de razón sustantiva para satisfacer las necesidades de realización personal en múltiples escenarios sociales. En contra de esta visión unidimensional, centrada en el mercado y la economía, propone una “ecología global” de existencia humana (Boeira 2002). En esta consideración de la ecología humana y de respeto al ambiente, Guerreiro Ramos fue un visionario, y es uno de los puntos de encuentro con el principio de *sumaq kawsay* (Salgado 2010), que ve el ambiente como la *Pachamama*, la madre que proporciona y protege la vida.

En el libro *The New Science of Organizations: A Reconceptualization of the Wealth of Nations*, publicado en 1981 en Estados Unidos de América (EUA), Guerreiro Ramos hace una crítica de la razón instrumental proponiendo la centralidad del ser humano frente a las organizaciones; luego discute los presupuestos o puntos débiles de la teoría organizacional convencional, para proponer un enfoque sustantivo de las organizaciones. Plantea, entonces, las directrices de la nueva teoría de las organizaciones con base en un modelo multicéntrico de la sociedad, es decir, una sociedad compuesta por una variedad de organizaciones y de relaciones capaces de atender las diversas necesidades humanas. El subtítulo del libro, “Una reconceptualización de la riqueza de las naciones”, muestra claramente la pretensión de Guerreiro Ramos de contestar nada menos que a la obra clásica de Adam Smith y plantear su concepción teórica a la misma altura.

Desde el primer capítulo de su libro, Guerreiro Ramos (1981) plantea que la teoría organizacional predominante es ingenua (*naive*) porque está determinada por la racionalidad instrumental, inherente a la ciencia social occidental. Esta ingenuidad ha permitido que la racionalidad instrumental consiga sus objetivos prácticos. Estos procesos han sido unidimensionales y han desfigurado la vida humana en sociedad, por lo que se cuestiona la ética administrativa predominante (Candler y Ventriss 2006). La formulación multidimensional propuesta por Guerreiro Ramos permite buscar diversas formas organizacionales que tiendan a conjugar los objetivos de realización de las personas con una óptima asignación de recursos para la producción de bienes y servicios. Se toma en cuenta tanto actividades remuneradas como no remuneradas, escenarios formales como informales.

Para conceptualizar su visión multidimensional, Guerreiro Ramos establece un plano ideal de cuatro cuadrantes que se orientan según dos ejes: el primer eje se refiere a la formalidad y va desde la prescripción absoluta hacia la ausencia de normas; el segundo eje se refiere al actuar humano y se desplaza desde lo individual hacia lo comunitario. Esta concepción se representa en la figura 1.

Figura 1  
El paradigma para-económico, según Guerreiro Ramos



Elaboración propia.

A la forma predominante, espacio social con alta vigencia de las normas, la denomina economía. Toma entonces las raíces griegas de la palabra: *οικκο-νομία* para proponer otros tipos organizacionales: isonomía (*ιζο νομία*) (*ιζο*: igual) y fenonomía (*φενο νομία*) (*φενο*: mostrar, manifestar lo oculto, crear). Esta construcción lingüística es muy interesante: *οικκο νομία* se entiende normalmente como administración, como el “cuidado de la casa”. Es importante notar que el significado original de *νομία* es el de “cuidar con ternura”, y que se lo aplicaba a las mujeres a cargo de los bebés, quienes les cantaban las *νομο* o canciones de cuna. El significado de administración, en griego, es pues el de cuidar con amor el bien común.

Este significado se corresponde plenamente con el sentido original de la palabra latina *administrare*, que significa servir, y se forma de *ad*-ministrō: *ad* es una preposición que indica movimiento diligente hacia alguien, y el verbo *ministrō* significa servir, atender, cuidar de alguien. Es decir el símbolo de dar la mano, de tender la mano para servir, atender y cuidar al otro.

Guerreiro Ramos llama la atención sobre el hecho de que los teóricos organizacionales convencionales han enfocado su interés solamente en las organizaciones económicas, dejando en segundo plano el análisis sistemático de la variedad de sistemas sociales presentes en el espacio social. Considerando que las organizaciones económicas son apenas un caso particular de diversos tipos de sistemas, deberían limitarse a sus objetivos sin invadir el espacio vital humano. El comportamiento administrativo no puede ser considerado lo central en la vida humana, pues es incompatible con el desarrollo a plenitud de la persona. Por ello, es necesario crear otras oportunidades de realización individual en otros espacios sociales, evitando una “superorganización” que transforma la sociedad en un universo en el cual el individuo solamente es un actor de un papel determinado, sin espacio ni tiempo para una vida personal creativa.

Esta diversidad de tipos de organización puede ir desde un ambiente organizacional con gran normatividad (economías) hasta aquel con ausencia de normas (anomías), debiendo recordarse que los límites de las dimensiones consideradas son referenciales, en un *continuum* donde es posible encontrar diversas formas organizativas entre sus opuestos; en donde una diversidad de organizaciones híbridas pueden ser socialmente construidas. Uno de los objetivos del paradigma para-económico propuesto por Guerreiro Ramos es una equilibrada asignación de recursos, tomando en cuenta la

realidad de cada entorno. Así, desde la visión de la para-economía, la existencia de una economía diversa en un país puede constituir una ventaja en lugar de un inconveniente, que permite la coexistencia de comunidades del llamado tercer sector con otras formas de organización.

Según Guerreiro Ramos, el “principio de los recursos adecuados” (o de la diversidad de requisitos) establece que, para una variedad de sistemas sociales, estos puedan seleccionar sus propios requisitos de planificación, con el objetivo de lograr que sus miembros accedan a condiciones de realización personal y de satisfacción de necesidades. La adecuada selección de alternativas, entre las principales dimensiones de los sistemas sociales, permite el diseño apropiado de dichos sistemas. Guerreiro Ramos propone cinco dimensiones: la tecnología, el tamaño, el sistema cognitivo, la distribución del tiempo y la organización del espacio, que permitirán lograr mejores condiciones de vida para sus integrantes.

En uno de los escenarios de las categorías delimitadoras de la dimensión individual/comunitaria de organización, está el tipo de organización denominada isonomía, en la cual todos los miembros son iguales, en derechos y deberes, y permite una realización personal; es autogratificante, sus actividades corresponden a vocaciones más que a empleos, y la toma de decisiones es consensual, por ejemplo, en empresas comunitarias y cooperativas, entre otras.

En otra parte está la fenonomía, en la que existen sistemas sociales más o menos estables, de tamaño pequeño en número, con fines u objetivos compartidos. Son ejemplos de fenonomías: las comunidades científicas, los grupos de investigadores, las comunas de artistas, grupos ecológicos y otros similares. De igual manera que en el caso anterior, sus miembros logran una realización personal, son autogratificantes y sus actividades corresponden a vocaciones antes

Cuadro 1  
**Modelo para-económico: principio de recursos adecuados**

	Tecnología	Tamaño	Sistema cognitivo	Espacio	Tiempo
Economía (burocracia)	Alto grado de organización	Grande-mediano	Funcional	Socio-fugaz (centrífugo)	Serial (cronos)
Isonomía (igualdad)	Orientada a la realización de los seres humanos	Moderado (con un mínimo y un máximo)	Político	Socio-aproximado (centrípeto)	Convivencial
Fenonomía (creatividad)	Orientada a la innovación	Pequeño	Personal	Socio-aproximado	Salto ( <i>kairós</i> ) oportunidad

Elaboración del autor con sustento en Guerreiro Ramos 1981.

que a empleos. El cuadro 1, elaborado como una visión sinóptica, resume este modelo para-económico así planteado.

El campo organizacional es un complejo multidimensional de relaciones entre los sujetos que lo conforman. Se puede intentar analizar ese complejo, descomponiéndolo en algunas dimensiones o variables que consideremos significativas para su comprensión. Sin embargo, debemos tener en cuenta que solo lo hacemos con este propósito, pues la dinámica del campo organizacional responde a la convergencia de las relaciones entre todas sus variables y no solamente a alguna de ellas de manera parcelada. Nos embarcamos, entonces, en una suerte de deconstrucción del campo organizacional, para leerlo como un texto y entender el ensamble de sus variables.

Para comprender las organizaciones, es necesario comprender la sociedad en la que son y actúan. Por ello, el ensamble de las variables del campo organizacional requiere verse tanto desde una perspectiva societaria macro –las ciudades y espacios virtuales en los que actúan– así como de una perspectiva organizacional micro. Para la primera, referiremos a Milton Santos, autor que más



ha trabajado la relación entre espacio-tiempo-tecnología a nivel societario; para la visión micro, referiremos el modelo pentavalente de Paulo Emílio Matos Martins y, fundamentalmente, el principio de recursos adecuados propuesto por Alberto Guerreiro Ramos en el ámbito de campo organizacional, en su perspectiva teórica que expresamente señala que el hecho administrativo debe ser comprendido como un aspecto particular de la realidad social, lo que claramente muestra la relación entre los dos niveles de análisis que queremos enfatizar.

Desde la primera perspectiva macro, Santos plantea que el complejo espacio-tiempo-tecnología puede verse como una trama resultante de la dinámica social. Para el autor brasileño, el espacio debe considerarse un ensamble indisoluble de objetos geográficos –naturales y sociales– con la vida que los anima (Santos 1988, 9): “El espacio es [...] un conjunto de formas, cada una de las cuales contiene fracciones de la sociedad en movimiento”. Por lo tanto, el espacio se produce históricamente y es entonces indisoluble de los diversos períodos temporales que se han sucedido hasta llegar a la edad contemporánea con la tensión entre la globalización y los particularismos locales (Santos 1981). Plantea, además, que el tiempo puede considerarse desde dos puntos de vista: desde un eje de sucesiones –serial– o desde un eje de coexistencias –concomitante o simultáneo–; de este modo no tendríamos solo un tiempo que ocurre en un momento determinado, sino diversos tiempos producidos por una conjunción de relaciones y situaciones colocadas en un espacio que los reúne a todos (Santos 1996).

Por lo tanto, al igual que en la propuesta de Guerreiro Ramos, existen diferentes posibilidades de uso del tiempo y también del espacio. Además, ahora existen nuevos territorios que han devenido del desarrollo de las nuevas tecnologías de la informa-

ción: los correspondientes a los espacios virtuales y al ciberespacio, en los que las fronteras tradicionales de tiempo y espacio han desaparecido. Este complejo de relaciones tempo-espacial-tecnológicas se configura de modo particular en el espacio macro típico para el desenvolvimiento de las organizaciones: las ciudades de nuestra era, en las que convergen simultáneamente características de metrópolis y de la cultura citadina propia.

En segundo lugar, entonces, consideramos las relaciones entre espacio, tiempo, tecnología y entorno simbólico desde una perspectiva micro. Paulo Emílio Matos Martins (2008) propone cinco dimensiones de análisis: física, tecnológica, humana, política y simbólica. Su metáfora de la paletz<sup>2</sup> relleva las diversas posibilidades de combinación de estas dimensiones. En la dimensión más evidente, la física, se toman en cuenta los edificios, muebles, materiales y productos. En la tecnológica importa el sistema de operar, las maneras de hacer, los procesos, flujogramas, rutinas y procedimientos. La dimensión humana se refiere al comportamiento, a las actitudes, a las relaciones informales entre las personas que integran la organización. La política incluye las relaciones formales (dadas por las normas, reglamentos, organigramas), al poder y las jerarquías. La dimensión simbólica comprende los valores, formas de ser, credos, mitos, ritos, signos, leyendas y conceptos morales que se producen en las organizaciones.

Martins incorpora la dimensión histórica a esta mirada en el artículo “O espaço-dinâmica organizacional em perspectiva histórica” (2011), en el que postula que los procesos están relacionados

---

2. Las dimensiones que permiten observar el “espacio-dinámica organizacional” se asemejan a un poliedro: cada capa refleja un aspecto de ella, y las distintas dimensiones enfocan una faceta que permite el análisis organizacional desde su complejidad.

con la técnica, en sentido amplio, y que las dimensiones que permiten observar el “espacio-dinámica organizacional” se asemejan a un poliedro: cada lado refleja un aspecto de ella, y las distintas dimensiones enfocan una faceta que permite el análisis organizacional desde su complejidad. Así podemos mirar la concepción de este “espacio-dinámica” explicitando que se trata de analizar la organización tanto desde una perspectiva sincrónica como diacrónica; esto es, mirando la realidad como se presenta hoy y como se ha presentado históricamente. Esta concepción coincide con la nuestra, que postula la organización como una fracción compleja de la sociedad en movimiento.

Destacamos que esta metáfora, al igual que la paleta del pintor, permite la conformación de una amplia gama de campos organizacionales, según las diversas formas de combinar estas cinco dimensiones en el devenir histórico social y organizacional. Esta es, de manera análoga, la propuesta de Guerreiro Ramos (1981) en la que el administrador surge como un mediador entre las diversas dimensiones organizacionales para constituir creativamente –cual si fuese un artista posmoderno– una diversidad de organizaciones concretas.

El mercado en la para-economía debe ser regulado de forma de no dañar los enclaves isonómicos y fenonómicos establecidos, como serían los sistemas mutuales, cooperativos, comunales o fábricas gestionadas por sus dueños-trabajadores, que son el embrión de un tipo de organizaciones que propician la diversidad y la sustentabilidad. Los sistemas autosustentados son complementarios a los establecidos en las economías actuales y su interrelación los fortalece. Finalmente la asignación de recursos debe permitir el rescate y mantenimiento de los ecosistemas, cuestión central del debate ambiental del mundo contemporáneo. El uso responsable

y solidario de la energía y la información es una característica fundamental para la sustentabilidad.

En conclusión, hemos considerado el campo organizacional como un ensamble dinámico que ocurre en un contexto societario macro –tanto configurador del campo organizacional como configurado a su vez por este– y que puede verse de manera multidimensional combinando las diferentes formas de comprender el espacio, el tiempo, la tecnología y el entorno simbólico. La sociedad y los campos organizacionales están en constante movimiento y acción recíproca, y las variables que hemos analizado se desplazan e influyen mutuamente en un complejo indisoluble.

## **DELIMITACIÓN Y *ETHOS* BARROCO**

La primera generación de la Escuela de Frankfurt amplía el análisis dialéctico de Marx hacia otros campos, lo enriquece y sienta las bases para que sociólogos y pensadores de todas las latitudes desarrollen los análisis críticos. Y estos análisis distinguen al filósofo ecuatoriano Bolívar Echeverría, quien es considerado uno de los más importantes representantes del pensamiento crítico. Echeverría contribuye al pensamiento universal con sus estudios críticos de la modernidad capitalista mediante la ampliación y nuevas explicaciones del valor de uso. Esta visión se constituye un eje sobre el que Echeverría desarrolla sus interesantes aproximaciones a los tipos de *ethos* mediante los cuales logra sintetizar los diversos paradigmas o formas de ver el mundo en la historia de la modernidad, y, así, avizorar nuevas formas de existencia en el mundo de la vida.

De este modo confluyen el pensamiento de Guerreiro Ramos y el de Echeverría al destacar la trascendencia de la praxis de

la racionalidad sustantiva y el enriquecimiento del mundo de la vida. Señalamos anteriormente que el pensador brasileño presenta su propuesta de la teoría de la delimitación de los sistemas sociales precisamente como una respuesta a la unidimensionalidad del *ethos* del mercado.

En la realidad, desafortunadamente, como lo previó Max Weber, la modernidad ha trastocado el mundo de la vida y lo ha convertido en una “jaula de hierro” debido a la casi exclusiva aplicación de la racionalidad formal o instrumental, y a la casi desaparición de la racionalidad sustantiva en la modernidad, acción de esta última que se basa en el valor de uso, tal como lo concibe Bolívar Echeverría en su obra.

Los planteamientos de Bolívar Echeverría establecen de forma explícita la riqueza de la concepción amplia de los valores de uso, que, al contrario del valor de cambio o intercambio que constituye el eje de la modernidad positivista e instrumental, le permite conceptualizar la riqueza social como aquella capaz de reproducirse como un conjunto articulado de bienes y significaciones que se expresan de manera concreta en los valores de uso, en tanto relaciones que permiten la producción y reproducción de formas de organización interconectadas en función de un proyecto de sociedad (Echeverría 1998). De acuerdo con este planteamiento, las personas que actúan conforme al valor de uso pueden hacer una asignación sustantiva del tiempo y de la actividad, que oscila entre el tiempo de trabajo necesario y el tiempo de ocio, y en el que la riqueza social constituye la base para la construcción y mantenimiento de la sociedad, que de esta forma retoma su condición humana.

Echeverría propone comprender el desarrollo de la modernidad capitalista por medio de la concepción de un *ethos* histórico que se compone a su vez de al menos cuatro *ethe* que posibilitan ex-

plicar la evolución de la modernidad capitalista, singular forma no solo de mostrar las diferentes visiones y aproximaciones que la condición humana puede dar a una realidad y especialmente al mundo de la vida:

El concepto de *ethos* se refiere a una configuración del comportamiento humano destinada a recomponer de modo tal el proceso de realización de una humanidad, que ésta adquiera la capacidad de atravesar por una situación histórica que la pone en un peligro radical. Un *ethos* es así la cristalización de una estrategia de supervivencia inventada espontáneamente por una comunidad; cristalización que se da en la coincidencia entre un conjunto objetivo de usos y costumbres colectivas, por un lado, y un conjunto subjetivo de predisposiciones caracterológicas, sembradas en el individuo singular, por el otro. (Echeverría 2002, 5)

El *ethos realista* positivista concibe el mundo como “realmente existente”, el cual puede ser transformado por el hombre, siendo el progreso y sus efectos tanto positivos como negativos los ejes sobre los que se fundamenta la modernidad. Para este *ethos* no hay contradicción entre valor y valor de uso ya que el primero es entendido como el segundo:

No cabe duda que, en la historia del occidente moderno, el *ethos* que ha dominado sobre los demás ha sido el más militante y fanático de todos, el *ethos* más productivo en términos capitalistas, es decir, el “*ethos realista*”, el que experimenta como una bendición y no como una desgracia la subordinación del valor de uso al valor económico capitalista. (Echeverría 2002, 9)

El *ethos romántico* confunde también el valor y el valor de uso pero a la inversa, subsume el valor de intercambio al valor de uso, lo que se traduce en la resolución de esta contradicción, concepción en que se fundamenta el socialismo fundacional. Esta contradicción se resuelve al considerar el capital como un activo de la na-

ción, y al compartirlo todos se sobrepone el mundo de la vida y su compartición al de la valorización de la modernidad tradicional, siendo la nación a la que pertenece el capital el mecanismo por el cual los pueblos pueden lograr su realización colectiva en calidad de Estados, en medio del concierto internacional (Echeverría 2002).

El *ethos clásico* comprende la concepción capitalista como resultado de una “necesidad trascendente” frente a la cual, aunque trágica, inevitable, elección de sociedad en la que prevalece la racionalidad formal de Max Weber, una realidad que solo puede ser transformada mediante las acciones que enmascaran el valor de intercambio, que identifica los medios con los fines, con acciones y concepciones como la denominada responsabilidad social, filantropía empresarial y otras formas de enmascaramiento de los efectos negativos de la explotación de esta práctica social y económica.

El *ethos barroco* reconoce la contradicción entre valor de uso y valor (valor de intercambio); sin embargo, su reconocimiento no implica la imposibilidad de vivir el mundo de la vida, con su mundo de valores y tradiciones, y se lo puede identificar con el mundo tradicional de las civilizaciones que han logrado mantener sus tradiciones y principios, como es el caso del *sumak kawsay*, la vida en plenitud o el disfrute de la vida, con un mundo de valores de uso incluyentes, amplios y además que permiten su desarrollo, aun en medio del capital y sus contradicciones. Como lo expresa Echeverría:

*El ethos barroco promueve la reivindicación de la forma social-natural de la vida y su mundo de valores de uso, y lo hace incluso en medio del sacrificio del que ellos son objeto a manos del capital y su acumulación. Promueve la resistencia a este sacrificio; un rescate de lo concreto que lo reafirma en un segundo grado, en un plano imaginario, en medio de su misma devastación.*

El mejor ejemplo de la versión “barroca” del *ethos* moderno es precisamente el del arte barroco. Insistiendo en una frase que Adorno escribe sobre la obra de arte barroca –que es una “decoración absoluta”– puede decirse, que ella es, más bien, una “puesta en escena absoluta”, esto es, una puesta en escena que ha dejado de sólo servir a la representación de la vida que se representa en ella, como sucede en todo arte, y que ha desarrollado su propia “ley formal”, su autonomía; una puesta en escena que sustituye a la vida dentro de la vida y que hace de la obra de arte algo de un orden diferente al de la simple apropiación estética de lo real. (Echeverría 2002, 8-9)

El *ethos* barroco, según Echeverría, se gestó en la experiencia excéntrica de la modernidad, particularmente la latinoamericana, y en el momento catastrófico que implicó la desaparición de los referentes simbólicos de las culturas prehispánicas. El *ethos* barroco guarda la preeminencia del mundo de la vida y permite la identificación colectiva de resistencia ante una globalización uniformizadora, extractora de la identidad de los pueblos, y es en esta etapa de la modernidad que el valor de uso adquiere su centralidad. Es este *ethos* el que permite la autorrealización de los seres humanos y el ejercicio histórico de la racionalidad sustantiva en un mundo de la vida en que el hombre y la república están por sobre el capital y el mercado, los que en la delimitación pierden su presencia hegemónica y tienen más bien una existencia subsidiaria, de apoyo o auxiliar. Aquí se encuentra, precisamente, la coincidencia de pensamientos entre la propuesta de la teoría de la delimitación de sistemas sociales de Guerreiro Ramos, y es una respuesta contra la pretensión de unidimensionalidad o uniformidad de la modernidad capitalista.

Y así, mediante los cuatro *ethe* que configuran el *ethos* histórico de Echeverría, es que se vislumbra la salida de la jaula de hierro de Weber y el logro de la vida en plenitud, como lo conciben nues-



tros pueblos ancestrales, y así, de igual forma, transformar la aporía de la primera Escuela de Frankfurt.

Echeverría concluye señalando que el valor de uso adquiere centralidad –incluso hasta el sacrificio de la propia vida– en la modernidad del *ethos* barroco, sin debilitarse ante el mito del progreso tecnológico, utopía de la modernidad capitalista, ni ante el mito de la revolución, que encuentra su vector en la fuerza voluntarista del Estado nación.

## RECIPROCIDAD

La reciprocidad aparece como categoría antropológica en la obra cumbre de Marcel Mauss (1924) *Ensayo sobre el don*, en la que afirma que la reciprocidad es uno de los fundamentos humanos sobre los que se construye la sociedad. En su trabajo, Mauss interpreta la reciprocidad con el simbolismo del don, más importante que el regalo material, pues incluye compartir valores intangibles y la propia donación en el cuidado de los otros. Como un punto de partida, para llegar a una conceptualización más argumentada al final de esta sección, para nosotros la reciprocidad comprende tres elementos indisolubles: un deber ético, una interrelación cordial y un objetivo mutuo.

El *Ensayo sobre el don* de Mauss tiene su influencia en la concepción de la teoría de la delimitación, pues, a partir de su afirmación de que “son solamente nuestras sociedades occidentales las que muy recientemente han convertido al hombre en un animal económico”, Guerreiro Ramos llama la atención sobre el hecho de que la organización, que constituye el foco de atención de la teoría organizacional en sentido estricto, está intrínsecamente ligada con

un tipo de sociedad sin precedentes: la sociedad de mercado. Y es en este tipo de sociedad en la que el ser humano, sujeto totalmente al mercado, se ha convertido en una criatura que actúa normalmente de acuerdo con un *ethos* utilitario inherente a las organizaciones formales de hoy.

La necesidad de distinguir, entonces, entre los significados sustantivo y formal de la organización es importante en el mismo sentido en que es necesario distinguir entre los diferentes sentidos del término economía, según lo plantea Polanyi:

No existe sociedad que pueda existir sin algún tipo de sistema que ponga orden en la producción y distribución de bienes. Pero esto no implica la existencia de instituciones económicas separadas; normalmente el orden económico es meramente una función del social, en el que está inmerso. No había bajo las circunstancias tribales, ni feudales, ni mercantiles un sistema económico separado en la sociedad. La sociedad del siglo diecinueve, en la cual la actividad económica se aisló y se le atribuyó a un móvil distintivo, fue de verdad un cambio singular [...] Una estructura institucional de tal naturaleza no podría funcionar a menos que la sociedad se subordinara de alguna forma a sus requerimientos. Una economía de mercado puede existir solamente en una sociedad de mercado. (Polanyi 1944, 71)

Desde otro punto de vista, el *Ensayo sobre el don* inaugura también la etnología como el método de análisis comparativo de etnografías realizadas en diversas culturas, para encontrar sus puntos de confluencia y división. Mauss compara las narrativas que sobre la práctica del don en sociedades aborígenes realizaron varios antropólogos como Boaz y Manilowski, considerados, a su vez, los padres de la etnografía. El método etnográfico permite la descripción holística de una cultura por medio de la observación participante en el campo e intenta sacar a luz la visión propia de un grupo; el método etnológico es fundamentalmente un método comparati-

vo para observar diversas descripciones culturales y analizarlas a la luz de ciertas dimensiones que se quieren destacar.

La reciprocidad está presente en antiguas tradiciones espirituales de la humanidad; basta recordar, a manera de ejemplo, algunos pasajes que se encuentran en los libros clásicos, como en el Evangelio de Lucas: “Dad y se os dará”; o en la sunna de Mahoma: “Ninguno de vosotros es creyente hasta que desee para su hermano aquello que desea para sí mismo”; o en el confucianismo: “Haz tu mejor esfuerzo para tratar a los otros como quisieras que te traten a ti mismo”; o en el taoísmo: “Considera el bien que logra tu hermano como si fuera el tuyo propio”; o en el hinduismo: “Esta es la plenitud de la rectitud verdadera [...] el tratar a los otros como tú mismo quisieras que te traten” (Deckop y otros 2003). Deckop y sus colegas (2003) señalan que la reciprocidad se ha desarrollado en las sociedades humanas como una norma ética que trasciende motivaciones egoístas y busca contribuir a la realización del otro en la misma forma en que uno quiere lograr su propia autorrealización.

La reciprocidad es tratar a los otros como uno quiere ser tratado y ocurre de manera voluntaria, sin un acuerdo de intercambio de por medio. Las organizaciones requieren un mínimo de confianza, honestidad, cumplimiento de los acuerdos y deberes éticos para con la sociedad. Sin embargo de que es fundamental para su funcionamiento, el análisis organizacional tradicional la desconoce en la práctica y enfatiza solamente en la eficiencia y eficacia de las decisiones. Frente al cálculo de la razón instrumental, la reciprocidad no lleva cuentas de los dones que ofrece.

La reciprocidad comprende actividades, actitudes y sentimientos; la tradición de la antropología y de las ciencias sociales la identifica con el compartir que produce frutos positivos y no con las retaliaciones negativas. Autores clásicos como Malinowski,

Mauss o Polanyi equiparan el sentido de reciprocidad a la que permite los logros positivos de los otros y trasciende motivaciones utilitarias o instrumentales; en esta corriente nos inscribimos. No obstante, existe también una corriente que, de manera más o menos explícita, apunta a las características calculadoras e instrumentales de la reciprocidad, como lo señalan Göbel y otros (2013) en su interesante revisión de la literatura relacionada con el estudio de la reciprocidad en la organización. Incluso algunos la denominan como la “reciprocidad fuerte”, con sus caras positiva y negativa; hemos identificado dos grupos de investigadores que trabajan en este segundo sentido: el de la German Academic Association for Business Research (VHB) y el del Institute for Empirical Research in Economics de la Universidad de Zúrich, que ha desarrollado varios indicadores cuantitativos para medir la reciprocidad positiva y la reciprocidad negativa en entornos experimentales de trabajo humano. De todas maneras, según sus hallazgos no existe correlación entre ellas, lo que se interpretaría como que provienen de diferentes vertientes de la psique humana (Fehr y otros 2002).

Reflexionemos nuevamente sobre estas diferentes racionalidades. La racionalidad instrumental, dado el fin o los fines, trata de determinar cuáles son los medios apropiados para alcanzarlos. La dimensión instrumental, la técnica en la administración, considera, planea y obtiene un resultado. Para la técnica, los medios y los fines vienen dados, no son elegidos, y las preguntas que se hacen son: cuáles son los medios para alcanzar los fines (eficacia) y cómo sacarles el mayor provecho posible (eficiencia). Esta maximización es la que conduciría a la consecución de la mayor satisfacción de fines posible.

La racionalidad sustantiva no maximiza sino armoniza, coordina, alinea y ordena fines de segundo orden, esto es, fines de-

seados en sí mismos y también orientados al alcance del último fin o felicidad o *sumaq kawsay* (Salgado 2010). El fin último debe ser representado como un fin deseado por sí mismo y no como medio para otra cosa, mientras que todo lo demás ha de ser deseado también por causa de o con vistas a este fin (Vigo 1997). Este último fin se constituye en lo que llamamos el principio orientador.

Comprender esta diferencia supone un desafío para el hombre parentético, pues la estructura lógica de la asignación de los medios a los fines (racionalidad instrumental) es distinta de la que se orienta a la elección de los fines mismos (racionalidad sustantiva). Sin embargo, esta comprensión es fundamental para la praxis; parafraseando lo expresado por Max Weber en *Economía y sociedad*, podríamos decir que el aspecto más esencial de la administración en la práctica es la elección prudente de los fines. La administración está orientada primariamente al problema de la elección del fin y la tecnología a la elección de los medios apropiados.<sup>3</sup> Esto plantea también la importancia de la ontología y la epistemología en la administración, frente a la prescripción y la técnica, como referimos anteriormente.

“La reciprocidad significa que la gente, en respuesta a acciones amistosas, es frecuentemente más agradable y cooperativa que lo predicho por el modelo de autointerés; [...] la reciprocidad, además, permite la práctica de normas sociales de actuar colectivo” (Fehr y otros 2002, 1). Según Zamagni (2005), la reciprocidad implica relaciones profundas entre las personas. *A* es recíproca con *B* de un modo que no se compara con el intercambio económico. *A* guardará cierto equilibrio en la reciprocación. Sin embargo, ese

---

3. Lo que Weber expresa como “acción económica” lo denotamos aquí como “administración” (Weber 1999, 66).

equilibrio no es necesariamente exacto; muchas veces resulta sobreadundante. Además, la reciprocidad puede cumplirse “dando a cambio” algo heterogéneo e inconmensurable con lo que se había recibido previamente. A veces *A* da a *B*, con la esperanza de que *B* dará algo a *C*, que la cadena no se cortará y que finalmente algo volverá a *A*. Esto no ocurre siempre necesariamente. La razón de esta respuesta “desigual” es que en estas situaciones no solo está en juego un intercambio de medios sino, y sobre todo, de fines, de apreciaciones o afectos. Estos fines constitutivos incluyen metas tales como las condiciones materiales, la vida familiar, la amistad, la vida social, el desarrollo profesional, la cultura, el arte, la espiritualidad, entre otros.

Estos diferentes sistemas sociales, parafraseando a Guerreiro Ramos, requieren de diversas manifestaciones de la reciprocidad para su existencia. Los grupos sociales o comunidades de todo tipo requieren de reciprocidades de ayuda mutua entre sus miembros y con otros grupos sociales. De manera particular, la familia es en esencia una fuente de reciprocidad intensa de afectos y servicios mutuos. Los sistemas políticos y republicanos comprenden diversas relaciones de reciprocidad que van desde las propuestas del “bienestar” hasta las del “buen vivir”, y se orientan hacia la vida en plenitud o *sumak kawsay*. La reciprocidad es la acción y la fibra con la que se forja el tejido social.

Crespo (2008) llama la atención sobre que estos sentimientos éticos o fines, orientados según su contribución a la felicidad, no se pueden comparar u ordenar cuantitativamente. No son intercambiables y reducibles a una unidad maximizable. Solo podríamos aspirar a optimizarlos, a alcanzar la combinación mejor, no la mayor. Esta armonización podría cambiar cuando surge el tiempo del *kairós*, el tiempo del salto o el tiempo de la oportunidad.

En su clásico artículo, Alvin Gouldner (1960) denota la característica “heteromórfica” de la reciprocidad. Con este término se refiere al hecho de que, si bien lo que se reciproca puede ser de naturaleza distinta, no obstante deben ser iguales en valor (en el sentido de valor de uso). Esto significa que la reciprocidad implica una correspondencia con los fines, mientras que los medios pueden ser diferentes. No podemos calcular las intenciones, los afectos y los esfuerzos involucrados en la reciprocidad.

Compartimos con Kolm (2008) la concepción de la reciprocidad como la base de todas las relaciones sociales; su comprensión es indispensable para entender todos los sistemas sociales como las familias o las organizaciones. El constructo conceptual de la reciprocidad se encuentra de manera amplia en las ciencias sociales, tal como lo señalan Göbel y otros (2013) en su interesante revisión de la literatura relacionada con el estudio de la reciprocidad en la organización, en la que proponen un cuadro sobre los autores clásicos que han tratado el tema de la reciprocidad en las ciencias sociales.

La figura ilustrativa por ellos presentada (Göbel y otros 2013, 39) ha sido sustancialmente modificada aquí para contribuir a situar nuestra posición respecto a la reciprocidad en los estudios de la organización, incluyendo los autores que nosotros consideramos clásicos, en el sentido de que han causado un punto de inflexión en la comprensión de la teoría social u organizacional. La figura intenta colocar las contribuciones de los autores según dos tipos de orientaciones: la de la racionalidad predominante (cálculo utilitario / valores substantivos) y la del foco de atención preponderante (actores interactuantes / participantes sociales). La figura 2 muestra los autores clásicos de las ciencias sociales sobre reciprocidad, de acuerdo con la concepción que hemos descrito en estas líneas.

Figura 2  
**Ontologías y autores clásicos sobre la reciprocidad**

<b>Cálculo instrumental</b>	
<b>Actores</b>	Blau (1964) Coleman (1990) Fehr y Gächter (2002)
	Bourdieu (1998) Lévi-Strauss (1969) Malinowski (1949)
<b>Valores sustantivos</b>	
	<b>Participantes</b>
	Arrow (1995) Smith (1776)
	Granovetter (1985) Kolm (2008) Mauss (1921) Polanyi (1994)

Elaboración del autor a partir de la idea de Göbel y otros 2013, 39.

Los autores clásicos han presentado no solamente formas y motivaciones diferentes de la reciprocidad, sino que también argumentan desde un nivel ontológico diferente. Por ejemplo, si se intenta clasificar los distintos motivos que impulsan la reciprocidad, se tienen varios puntos de vista que incluyen el altruismo y el egoísmo (Fehr y Gächter 2002 y 2000); la distancia social y las relaciones entre los participantes (Blau 1964; Granovetter 1973); la equivalencia del don (Bourdieu 1998; Gouldner 1960); el intervalo temporal (*deference*) entre el dar y recibir (Bourdieu 1985); la probabilidad de la devolución del don (Axelrod 1984); la voluntaridad y generosidad (Mauss 1921); varios de estos autores suponen que estas relaciones de cooperación son sobre todo intercambios basados en el cálculo de los beneficios que se obtienen de ellas, es decir, tienen una orientación instrumental. En el mundo de la técnica administrativa relacionada con esta comprensión ontológica, se habla de incentivos y controles para promover el “trabajo cooperativo”, lo cual no es otra cosa que el cálculo utilitario.



Una visión alternativa de la reciprocidad es la que la entiende como un proceso dialógico en el cual los participantes inmersos en un sistema social actúan con los otros en un contexto espacio-temporal concreto organizado de manera libre y deliberante. Los autores que ubicamos en este cuadrante de la participación social en procura de valores éticos son Granovetter (1973), Kolm (2008), Mauss (1921) y Polanyi (1947). Nos vemos tentados a ubicar junto con ellos a Guerreiro Ramos, pues la reciprocidad está en la vertiente de su concepción de las organizaciones de carácter sustantivo, pero no desarrolló suficientemente su conceptualización. El *in-betweener* parentético es muy cercano a estas ideas y lo que hemos hecho es, precisamente, tratar de complementar su pensamiento con la inclusión de la reciprocidad como categoría de análisis de la organización.

Desde la perspectiva de la antropología, recordamos las distinciones entre los vínculos comunitarios de valores y creencias (*gemeinschaft*), y las relaciones formales o instrumentales (*gesellschaft*) propuestas por Tönnies (1947). En un comienzo, se asignó disciplinariamente el primer campo a la antropología y el segundo a la sociología; sin embargo, la creciente interdependencia del mundo contemporáneo motivó a Barnes (1954) a concebir el concepto de redes sociales (*social network*), pues incluso las comunidades aisladas<sup>4</sup> tienen vínculos que trascienden su territorio y requieren de una nueva mirada de análisis para comprenderlas.

---

4. Barnes realizó su estudio en una comunidad de pescadores noruegos, habitantes de la isla de Bremnes desde varias generaciones atrás. Sin embargo, Barnes encontró que miembros de la comunidad –aislada geográficamente– tenían vínculos fuera de ella, que eran fundamentales para describirlos antropológicamente. Esta realidad que mostró el caso de individuos que actúan en diferentes

La reciprocidad puede verse también como un sistema social, si seguimos a Karl Polanyi (1944), quien distingue tres tipos de sistemas: el de intercambio, el de redistribución y el de reciprocidad. El de intercambio se refiere fundamentalmente al sistema del mercado. El de retribución, a un poder central que toma y redistribuye los bienes y servicios. El tercer sistema es el de reciprocidad, como un conjunto de dones que se comparte e interrelaciona. Como señalamos anteriormente, esta concepción tiene una fuerte influencia en la elucidación de la teoría de la delimitación de los sistemas sociales. Por supuesto, como los tipos ideales de Max Weber o el principio de recursos adecuados de Guerreiro Ramos, en la práctica estos sistemas se ensamblan en diversas intersecciones. Kolm (2008) propone que estos podrían verse como diferentes modos de transferencia: intercambio, coerción y reciprocidad; por ello la comprensión de la reciprocidad es indispensable para comprender todas las otras formas sociales, tales como comunidades, familias, sistemas políticos y organizaciones.

Guerreiro Ramos destaca esta significación de la reciprocidad comprendida como sistema cuando se refiere expresamente a ella y la menciona como un esquema que puede utilizarse de manera válida para la comprensión de las organizaciones:

Polanyi sugiere que en las sociedades no mercantiles, las economías existían en el sentido substantivo. En la sociedad de mercado, sin embargo, el término económico deriva su sentido formal de la presunción de que los medios y los recursos son escasos y que por tanto deben optimizarse, seleccionándolos exactamente para satisfacer los requisitos económicos. En las sociedades sin mercado, la escasez de medios no constituye un principio formal para la organización de la producción y para las decisio-

---

sistemas sociales, llevó a la propuesta conceptual de las redes sociales para comprender las relaciones intersubjetivas entre miembros de diferentes sistemas.

nes humanas en general, puesto que el sustento del individuo está garantizado por el conjunto de principios culturales y sociales (distintos de lo organizacional formal) de *reciprocidad, redistribución e intercambio*. La economía, en este caso, está inmersa en el tejido societario y no constituye un sistema auto-regulado. En otras palabras, en una sociedad sin mercado, los seres humanos no viven bajo la amenaza del “látigo económico”. [...] A diferencia de las organizaciones substantivas, las organizaciones formales se cimentan en el cálculo y como tales son sistemas artificiales, creados en forma deliberada para maximizar recursos. Para la teoría organizacional predominante, son meros artefactos sociales. [...] Max Weber vio en estas estructuras indicios de lo que él llamó burocracia, u organización en el sentido formal. Pero él estaba consciente de que en las sociedades no mercantiles, dichas estructuras eran enclaves delimitados dentro del espacio de la vida humana. En estas sociedades la mayoría del espacio de la vida humana se mantenía disponible para la interrelación libre de las restricciones de la organización formal. En otras palabras, los tipos de acción calculadora eran incidentales y estaban con frecuencia subsumidos en las reglas básicas de la interrelación social. (Guerreiro Ramos 1981, 108-9)

Con base en las reflexiones precedentes que destacan la importancia de la reciprocidad en la vida de la sociedad y de las organizaciones, postulamos que es necesario analizar la dimensión de la reciprocidad en los estudios organizacionales. A las cinco dimensiones propuestas en *The New Science of Organizations*, es preciso añadir la dimensión de la reciprocidad. Para analizarla, adaptamos la propuesta de Kolm (2008, 154), quien relaciona los modos de transferencia de intercambio, coerción y reciprocidad con cuatro propiedades: la libertad de decisión, el tipo de vínculo, el sentido de la transferencia y la motivación. El cuadro 2 muestra esta relación entre sistemas sociales y propiedades de transferencia.

Según esta línea de razonamiento, conceptualizamos la reciprocidad como una trama tejida por las relaciones intersubjetivas en un sistema social en el que los participantes actúan motivados

Cuadro 2  
**Propiedades de los sistemas sociales**

	Coerción	Intercambio	Reciprocidad
Decisión	Obligada	Voluntaria	Voluntaria
Vínculo	Norma	Contrato	Libertad
Sentido	De una vía	De dos vías	De dos vías
Orientación	Hacia uno mismo	Hacia uno mismo	Hacia los otros

Elaboración del autor, adaptación de Polanyi 1944 y Kolm 2008.

por una decisión propia, se vinculan en libertad y se comunican mutuamente de manera cordial; estas interrelaciones están orientadas a propiciar que los otros logren los mejores fines, así como cada uno lo espera para sí.

Creemos necesario destacar en este punto la importancia de considerar la reciprocidad como una de las categorías de análisis de las organizaciones contemporáneas, pues no se puede explicar sin ella muchos tipos de organización isonómicas o fenomenómicas como las propuestas por Guerreiro Ramos. Incluso el desarrollo tecnológico más importante de la modernidad capitalista contemporánea, el de internet, no puede explicarse si no tiene como uno de sus elementos de análisis la dimensión de la reciprocidad.

En efecto, internet se ha desarrollado con la contribución de muchos académicos y jóvenes programadores que compartieron con reciprocidad sus ideas de procedimientos y sus códigos de *software* para impulsar y sostener la red de redes de computadoras (Castells 1998). Coincidimos con Coraggio (2014) al afirmar que el movimiento de *software* libre ha surgido, se ha consolidado y se ha desarrollado con base en la reciprocidad. Su mejor ejemplo es el desarrollo de la web, en la que su creador Tim Berners-Lee la compartió con la humanidad en entera reciprocidad, sin un cálculo de los beneficios que obtendría por su divulgación. Actualmen-

te se encuentra como profesor en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, en el nuevo proyecto de estructurar la información de la web de modo tal que el significado de las búsquedas pueda ser comprendido por los códigos de *software*: la llamada red semántica.

Durante las dos últimas décadas hemos presenciado el desarrollo de nuevas manifestaciones de reciprocidad semejantes a las que dieron origen a internet, a la web y al movimiento del *software* libre: tenemos ahora el espacio de Creative Commons para compartir información de manera abierta y libre, el movimiento Open Access ha tenido un significativo impacto en las publicaciones académicas para ponerlas a disponibilidad de todos sin restricciones, del *copyright* se transita al *copyleft* abarcando diversidad de campos que han llegado también al de la biotecnología, con el proyecto BIOS (Biological Innovation for Open Society) en que se plantean los principios de Open Source, Open Science y Open Society. Mencionamos también la contribución de los cursos abiertos masivos en línea o MOOC para complementar la formación superior, así como los espacios de reciprocidad científica que promueven ResearchGate, Mendeley, Academia.edu y otros.

## CONCLUSIONES

El actuar racional sustantivo está orientado por dos dimensiones: una dimensión individual, que se refiere a la autorrealización, comprendida como concretización de las potencialidades y la satisfacción; y una dimensión grupal, que se refiere al entendimiento y a la responsabilidad y satisfacción sociales. Los elementos constitutivos de este actuar racional sustantivo son: autorrealización, entendimiento, juicio ético, autenticidad, valores emancipadores y autonomía. El actuar racional sustantivo se contrapone a

la acción instrumental, cuyos elementos constitutivos son la acción basada en el cálculo, orientada al alcance de metas técnicas o de finalidades ligadas con intereses económicos o de poder social, mediante la maximización de los recursos disponibles. Los elementos constitutivos de este tipo de acción instrumental son: cálculo, fines, maximización de recursos, éxitos/resultados, desempeño, utilidad, rentabilidad y estrategia interpersonal.

Proponemos la categoría de análisis de la reciprocidad como valor humano que contesta a la reificación que implica el concepto de capital social. La reciprocidad es tratar a los otros como uno quiere ser tratado y ocurre de manera voluntaria, sin un acuerdo de intercambio de por medio. La reciprocidad comprende actividades, actitudes y sentimientos; la tradición de la antropología y de las ciencias sociales la identifica con el compartir que produce frutos positivos y no con las retaliaciones negativas. Las organizaciones requieren un mínimo de confianza, honestidad, cumplimiento de los acuerdos, responsabilidad social. Sin embargo de que es fundamental para su funcionamiento, el análisis organizacional tradicional la desconoce en la práctica y enfatiza solamente en la eficiencia y eficacia de las decisiones. Frente al cálculo de la razón instrumental, la reciprocidad no lleva cuentas de los dones que ofrece.

Los diferentes sistemas sociales requieren de diversas manifestaciones de la reciprocidad para su existencia. Los grupos sociales o comunidades de todo tipo requieren reciprocidades de ayuda mutua entre sus miembros y con otros grupos sociales. De manera particular, la familia es en esencia una fuente de reciprocidad intensa de afectos y servicios mutuos. Los sistemas políticos y republicanos comprenden diversas relaciones de reciprocidad, que van desde las propuestas del “bienestar” hasta las del “buen vivir”, y se

orientan hacia la vida en plenitud o *sumaq kawsay*. La reciprocidad es la acción y la fibra con la que se forja el tejido social.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arendt, Hanna. 1974. *La condición humana*. Barcelona: Seix Barral.
- Axelrod, Robert. 1984. *The Evolution of Cooperation*. Nueva York: Basic Books.
- Azevedo, Ariston y Renata Albernaz. 2006. "Alberto Guerreiro Ramos's Anthropological Approach to the Social Sciences: The Parenthetical Man". *Administrative Theory & Praxis* 28 (4): 501-21.
- Barnes, John. 1954. "Class and Committees in a Norwegian Island Parish". *Human Relations* 7: 39-58.
- Blau, Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Nueva York: Wiley.
- Boeira, Sergio Luis. 2002. "Ecología política: Guerreiro Ramos e Fritjof Capra". *Ambiente y Sociedad* 10: 1-21.
- Bourdieu, Pierre. 1985. "The Forms of Capital". En *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241-58, editado por J. G. Richardson. Nueva York: Greenwood.
- . 1998. *The Practical Reason: On the Theory of Action*. California: Stanford University Press.
- Candler, Gaylord y Curtis Ventriss. 2006. "Symposium-The Destiny of a Theory: Beyond the New Science of Organizations. Introduction to the Symposium: Why Guerreiro". *Administrative Theory & Praxis* 28 (4): 495-500.
- Castells, Manuel. 1998. *La sociedad red. La era de la información: Economía, sociedad y cultura* 1. Madrid: Alianza Editorial.
- Coraggio, José Luis. 2014. "La economía social y la economía solidaria". *II Encuentro Internacional. La administración y el pensamiento social latinoamericano*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador / Escuela Politécnica Nacional / ABRAS.
- Crespo, Ricardo. 2008. "Reciprocity and Practical Comparability". *International Review of Economics* 55 (1/2): 13-28.

- Deckop, John, Carol Cirka y Lynne Andersson. 2003. "Doing into Others: The Reciprocity of Helping Behavior in Organizations". *Journal of Business Ethics* 47: 101-13.
- Echeverría, Bolívar. 1998. *Valor de uso y utopía*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- . 2000. *La modernidad de lo barroco*. Ciudad de México: Era.
- . 2002. "La clave barroca en América Latina". *Exposición ante el Latin-Amerika Institut de la Freie Universität Berlin*, noviembre.
- Fehr, Ernst, Urs Fischbacher y Simon Gächter. 2002. "Strong Reciprocity, Human Cooperation and the Enforcement of Social Norms". *Human Nature* 13: 1-25.
- Fehr, Ernst y Simon Gächter. 2000. "Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity". *Journal of Economic Perspectives* 14 (3): 159-81.
- Göbel, Markus, Rick Vogel y Christiana Weber. 2013. "Management Research on Reciprocity: A Review of the Literature". *BuR-Business Research. Official Open Acces Journal of VHB*, mayo: 34-53.
- Gouldner, Alvin. 1960. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review* 25 (2): 161-78.
- Granovetter, Mark. 1973. "The Strenght of Weak Ties". *American Journal of Sociology* 5 (6): 1360-80.
- . 1983. "The Strenght of Weak Ties: A Network Theory Revisited". *Sociological Theory* 1: 201-33.
- Guerreiro-Ramos, Alberto. 1972. "Modelos de homem e teoría administrativa". *Public Administration Review* 32 (3): 241-46.
- . 1976. "Theory of Social Systems Delineation: A Preliminary Statement". *Administration and Society* 8 (2): 249-71.
- . 1981. *The New Science of Organizations. A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. Totonto: University of Toronto Press.
- Husserl, Edmund. 1999. *Ideas relativas a una fenomenología pura*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Kolm, Serge-Christophe. 2008. *Reciprocity. An Economics of Social Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Martins, Paulo. 2008. Seminario “El espacio organizacional en el pensamiento utópico”. Doctorado en Administración. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- . 2011. *O espaço-dinâmica organizacional em perspectiva histórica*. Instituto Ricardo Brennan.
- Mauss, Marcel. 2009 [1921]. *Ensayo sobre el don. Forma y función del intercambio entre las sociedades arcaicas*. Buenos Aires: Katz.
- Polanyi, Karl. 1944. *The Great Transformation: The Political Origin of Our Time*. Boston: Beacon Press.
- Salgado, Francisco. 2010. “Sumaq Kawsay: The Birth of a Notion?” *Cuadernos EBAPE.BR* 8 (2): 198-208.
- Santos, Milton. 1988. *Metamorfoses do espaço habitado, fundamentos teórico e metodológico da geografia*. São Paulo: Hucitec.
- . 1996. “A dimensão histórico-temporal e a noção de totalidade em geografia”. En *Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional*, editado por Milton Santos, 163-68. São Paulo: Hucitec.
- Serva, Maurício. 1997. “A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa”. *Revista de Administração de Empresas* 37 (2): 18-35.
- Tenorio, Fernando Guilherme. 2004. *Tem razão a administração*. Unijuí: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
- Tönnies, Ferdinand. 1947. *Comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Losada.
- Vigo, Alejandro. 1997. *La concepción aristotélica de la felicidad*. Santiago de Chile: Universidad de los Andes.
- Weber, Max. 1999. *Economía y sociedad*. México: FCE.
- Zamagni, Stefano. 2005. “Why Happiness and Capabilities Should Stay Together”. *Conference on Happiness and Capabilities*. University de Milano (Bicocca).

## **6 Procesos asociativos: fuente de teoría y ejercicio gerencial**

**Luis Alberto Gutiérrez**

La utilidad del proceso asociativo que se lleva cabo en Colombia para generar bases teóricas que sirvan de respaldo a la práctica de los gerentes de este tipo de entidades y de sus afiliadas ha sido objeto de preocupación desde hace tiempo en los círculos de actividad del autor, desde cuando tuvo la oportunidad de oficiar como gerente de una de ellas y, por tanto, ser actor directo del proceso. Partiendo de la consideración de que estas entidades gozan de privilegios tributarios por carecer de ánimo de lucro, sería esperable que aprovecharan esa ventaja para orientar esfuerzos para implementar un estilo de dirección propio y autóctono, y, al tiempo, avanzar en el proceso de desprenderse de los modelos tradicionales importados desde otras culturas.

Frente a las limitaciones de las acciones individuales, se presume que la asociatividad puede constituir una forma de concebir y construir modelos propios para identificar líneas comunes o siquiera aproximadas de práctica gerencial, de tal manera que pueda hablarse de tipos o de “familias” de organizaciones a partir de la identificación de lo que podría llamarse estilos de gerencia aplicados.

La asociatividad es un proceso que descansa en la consideración de que el ser humano busca establecer lazos de identidad y amistad con otros. En las organizaciones, los diversos grupos de personas usan estos lazos para apoyos sociales y para la consecución

ción de trabajo (Mehra, Kilduff y Brass 2001, 46). Surgió como un mecanismo de cooperación que persigue crear valor mediante la solución de problemas comunes originados fundamentalmente por falta de escala. Asociarse es una alternativa importante frente al insuficiente tamaño de las empresas que frena la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros.

El movimiento asociativo ha recibido mayor impulso en los últimos años, despertando el interés de diferentes actores. En este escenario es posible identificar una amplia gama de relaciones interempresariales, entre ellas, las relaciones de empresas con proveedores y con clientes, de pequeños y medianos empresarios entre sí, de pymes con instituciones intermedias y con el Estado, de entidades estatales entre sí, amén de otras. Asociarse permite alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura mediante la implementación de estrategias colectivas de carácter voluntario.

A la luz de lo anterior, conviene preguntarse si la creación y/o asimilación de conceptos gerenciales y su posterior aplicación van a la par con el avance del proceso asociativo; ello, ante el incesante cambio normativo y en las relaciones políticas, económicas y culturales, sumadas a la fuerte influencia externa. Se trata de buscar líneas comunes en distintos aspectos centrales que hacen parte de las preocupaciones del gerente: si es la racionalidad económica, si es la elevación de la calidad de vida de los trabajadores, si es “lo social”. De otro lado, se busca identificar la fuente que ha provisto las bases teóricas de la gerencia que se practica en Colombia en el marco de los procesos asociativos distinguiendo primeramente entre fuentes internas y fuentes externas. Por gerencia entendemos el proceso de aplicar conocimiento al conocimiento para ins-

pirar una visión de cambio; en ese sentido es factor propio de una organización inteligente.

La pregunta central de esta investigación es si el proceso asociativo ha contribuido a implementar teoría(s) o estilo(s) gerencial(es) y cuál(es). Esto, a su vez, requiere indagar sobre el origen, motivaciones, formas de trabajo, líderes y tipología del liderazgo ejercido, rotación e intercambio de directivos con el sector público, logros y perspectivas de estos arreglos organizacionales construidos o seguidos por los directivos de las entidades asociativas con el fin de identificar modelos de gerencia construidos o aplicados por los directivos de las entidades. Con base en fragmentos de libros exitosos, analizar algunos discursos gerenciales para aproximarnos a la noción de género literario, a las formas o enfoques del discurso gerencial, a la temática y a la relación entre lo semántico y lo pragmático; y por último, analizar el discurso gerencial de los directivos de organizaciones asociativas al interrogárseles sobre la escuela, enfoque, teoría o estilo seguido en materia gerencial, de liderazgo y motivación.

La respuesta se intentó por medio del método analítico. Su aplicación en las ciencias sociales y humanas se especifica como método científico aplicado al análisis de un discurso, dado que las ciencias sociales se centran en él (la expresión de una estructura subjetiva); discurso que puede presentarse como costumbres, usos, hábitos, juegos lingüísticos, formas de ser de un individuo o de una comunidad que se materializan en distintas producciones: la arquitectura, el arte, los utensilios, los textos escritos (mitología, religión, filosofía, ciencia, literatura) y, de manera fundamental, mediante la palabra (hablada y escrita). Precisa que el discurso pueda expresarse.

El análisis se hizo desde varias teorías. Las entidades asociativas fueron particularizadas desde el estructuralismo; desde la teoría

institucional, dado que si la realidad es el producto de las ideas y, por tanto, producto social, y en ese orden contraria a la teoría económica tradicional, entonces las organizaciones asociativas pueden ser determinantes en el proceso de producción de una nación, más allá del tipo, cantidad y calidad de los recursos que posea; las entidades asociativas son proveedoras de conocimiento, normativas y regulaciones que superan el individualismo y de esa manera suministran estabilidad al conglomerado. Según la teoría de la agencia, las entidades asociativas permiten altos niveles de ahorro al eliminar costos de manera significativa; en efecto, al aglutinar a asociados y actuar en nombre de ellos, puede lograr una mezcla óptima de recursos.

La teoría neoinstitucional justifica la constitución de organizaciones asociativas al defender que los agentes crean organizaciones para maximizar sus beneficios y sus utilidades, que de manera individual no lograrían o implicaría costos mayores; en este sentido, las organizaciones son instrumentos que permiten hacer frente a las restricciones que frenan el desarrollo de las personas y de las empresas, si se consideran individualmente. Si bien la teoría de acople leve se construyó a instancias de organizaciones sociales como los hospitales y las escuelas por ser el resultado de las interacciones humanas, esa misma razón ha servido de base para la organización asociativa, al permitirle funcionar bien con una estructura simple y en apariencia ineficiente. Lo que se defiende es que la estructura organizacional muy probablemente no ejerce efecto real sobre las operaciones.

Y, según la teoría del capital social, en una primera acepción se admite que la productividad del trabajador es proporcional a su formación; sin embargo, para Bourdieu está relacionada con la totalidad de los recursos actuales y potenciales que una persona po-

see en virtud de su pertenencia a una red de relaciones o a un grupo, dado que cada individuo tiene la necesidad de nivelarse por arriba con los demás integrantes del grupo (Bourdieu 1988, 4).

Una síntesis de las anteriores teorías puede lograrse en la teoría de sistemas. Desde ella se entiende por estructura un conjunto de componentes en interacción, en el cual cada elemento tiene una función; las organizaciones asociativas son estructuras o sistemas cuyos componentes materiales, funcionales y humanos están en permanente relación y ajuste interno y también con otras estructuras. Esta teoría observa totalidades, fenómenos, isomorfismos y causalidades circulares; se sustenta en principios como la subsidiaridad, la pervasividad, la multicausalidad, la complementariedad y el determinismo; de acuerdo con las leyes encontradas en otras disciplinas y mediante el isomorfismo, plantea la realidad como un complejo, logrando su transdisciplinariedad y multidisciplinariedad.

Al aludir a los hallazgos, como característica general se encontró que las entidades asociativas colombianas se acogen a la forma que internacionalmente toma el concepto de asociatividad: carecen de ánimo de lucro, defienden la libertad de empresa, la sana competencia y el comercio justo. La asociatividad se concibe y practica como una forma de ganar competitividad y para acceder a los mercados foráneos, como una forma de combatir el egoísmo y promover la solidaridad intra e intergremial y el trabajo en equipo.

Se pudo evidenciar que algunas entidades promueven fuertemente la estrategia de compartir equipos de trabajo para optimizar su uso y evitar inversiones ociosas o poco redituables; es el caso de algunas empresas del sector metalmecánico y autopartista. Pero, pese a la evidencia existente sobre las bondades y virtudes que se obtienen de este tipo de prácticas y/o estrategias, aún no están ex-

tendidas tan ampliamente como es deseable, mucho más si se hace alguna consideración de las ventajas de trabajar en equipo para optimizar el uso de conocimientos, instalaciones, equipos, máquinas y herramientas.

No obstante que una entidad asociativa existe desde principios del siglo XX y otra desde mediados de la década de 1950, la mayoría de las entidades fueron creadas o redimensionadas en la década de 1970. Esa es precisamente la época que marcó el surgimiento del narcotráfico y de todas las manifestaciones delictivas asociadas con él, lo cual lleva a pensar, primero, que el proceso de asociatividad se ensayó en principio como un mecanismo de defensa y protección de la propiedad sobre las unidades empresariales medianas y pequeñas ante el poder avasallador del dinero proveniente de las actividades ilegales, cuya debilidad económica las hacía presa fácil; la gran empresa nunca constituyó una fuente de inversión atractiva para las personas dedicadas al narcotráfico y las actividades relacionadas por el temor de hacerse visibles y porque, dada la naturaleza jurídica de tales empresas, al estar constituidas como sociedades anónimas, se dificultaba la concentración y control del poder. Una segunda deducción permite afirmar que el proceso asociativo es bastante joven y está en fase de maduración y consolidación.

El presupuesto básico de los procesos asociativos es la acumulación de capital social medido en términos de mayor conocimiento adquirido por los integrantes de la organización asociativa, de cada vez más confianza para hacer negocios, credibilidad en los valores éticos y morales adoptados como principios del comportamiento de los directivos y de la ciudadanía en general, solidaridad suficiente que permita que todos los integrantes de la red se fortalezcan y progresen, y cooperación que es el sentimiento que debe

acompañar la solidaridad. Pese a los loables esfuerzos que se han realizado, la experiencia colombiana no parece ser ejemplarizante, pues sus logros aún son bastante tímidos.

La premisa según la cual los procesos asociativos obran como motor del proceso de crear modelos de gestión empresarial no se pudo verificar; lo que se encontró es que la práctica gerencial que se realiza tanto dentro de las entidades aglutinantes como en sus afiliadas está orientada a reeditar y a afianzar las teorías y las prácticas foráneas, con el agravante de que se ha hecho de la misma manera como se acoge una moda: se toma y se replica, sin esfuerzo adaptativo y soslayando las particularidades culturales propias. Tratándose de organizaciones no lucrativas, su gestión no podría obedecer a los principios y prácticas enseñadas por la tradición teórica, sino que reclama la implementación de otros modelos, de otros estilos o de otras formas de aportar al logro de los objetivos, que también tiene que definirse de manera distinta, acudiendo a metodologías participativas.

En materia gerencial, las entidades asociativas y sus afiliados parecen anclados en los modelos de Taylor y Fayol y en el fordismo; lejos de constituir procesos y modelos tipo Toyota o tipo Sony con manufacturación flexible y práctica del justo a tiempo; y mucho más lejos aún de constituir redes empresariales capaces de compartir intereses. Así, las organizaciones colombianas, antes que aproximarse, se alejan de la construcción de los postulados del capital social y humano.



## EL PROBLEMA

El esfuerzo se centró en considerar si existe(n) modelo(s) de gerencia en Colombia, catalogables como producto del(os) proceso(s) de asociatividad. Responder a una pregunta de tal magnitud implica responder otras que, aunque de menor importancia relativa, son determinantes de la primera; entre muchas posibles, están los siguientes cuestionamientos: ¿se puede afirmar la existencia de procesos de asociatividad en Colombia? De existir, ¿cuáles son los objetivos que han impulsado el proceso de asociatividad con las características de solidaridad y cooperación? ¿Se ha creado algún modelo gerencial o, por el contrario, los directivos han practicado modelos a préstamo; es decir, puede hablarse de gerencia “a la colombiana” o mejor hablamos de referentes foráneos? ¿La práctica gerencial colombiana obedece a modelos, teorías, tipos consistentes en el tiempo y en su fundamentación teórico-conceptual o se remite a las llamadas “modas”? ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que existen y se practican? ¿Cuál es el perfil de los gerentes? ¿Cómo actúan los gerentes? ¿Cuál es su concepción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)? ¿Qué experiencias de intercambio de ejecutivos gerenciales se pueden identificar como resultantes de los procesos de asociatividad? ¿Han servido estos procesos de asociatividad para generar capital social?

## Supuestos

1. El proceso asociativo ha estado regido por los principios del altruismo y la solidaridad, premisa básica de este tipo de procesos. Esto, como ya se dijo, a la luz de que ningún conjunto social puede carecer a lo largo de su vida de un

arreglo institucional, sino, por el contrario, debe haber un esfuerzo de la sociedad en su conjunto mediante sus mejores individuos para tratar de fijar en qué consiste la institucionalidad, diseñarla de acuerdo con las necesidades específicas, otorgarle un contenido real y definirle límites al ejercicio de sus facultades y funciones.

2. Si admitimos que la sociedad adolece de algunas cosas, la adolescencia de identidad dificulta identificar y documentar un “estilo de gerencia” que pueda reclamarse como propio del desarrollo colombiano.
3. Se registra un fuerte intercambio de ejecutivos entre los sectores público y privado, muchas veces con evidente y brusco cambio de ropaje ideológico y de discurso en una misma persona.

## Por qué y para qué

Las personas pueden ser sujetos y beneficiarios del desarrollo y especialmente del desarrollo humano,<sup>1</sup> cuando logran combinar esfuerzo individual y acción colectiva. Hay quienes afirman que, en estos tiempos, las iniciativas colectivas parecen debilitadas,

---

1. Según el *Informe del desarrollo humano 2009* (PNUD), el desarrollo humano es diferente del crecimiento o la caída de los ingresos de una nación. Busca garantizar el ambiente necesario para que personas y grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme a sus necesidades e intereses. Esta visión de desarrollo consiste en ampliar las opciones de las personas para llevar la vida que valoran, es decir, aumentar el conjunto de cosas que las personas pueden ser y hacer en sus vidas. Así, el crecimiento económico es solo un medio del desarrollo, uno de los más importantes para expandir las opciones de la gente. En últimas, el desarrollo humano busca la libertad.

pues aparentemente, la economía de mercado capitalista y los procesos de globalización y de individualización ofrecen pocos incentivos morales y materiales a la acción colectiva. Parece que la sociedad ha sido reestructurada profundamente en los últimos años, hasta el punto de significar un desplazamiento desde la responsabilidad colectiva, ejercida por el Estado, hacia la responsabilidad individual, ejercida en el ámbito del mercado; y todos sabemos que en ausencia de los lazos sociales, el mercado no funciona de manera adecuada.

El individualismo es producto y a la vez consecuencia de la inequidad, de las grandes desigualdades y del clientelismo populista y conduce a la búsqueda de nichos lícitos e ilícitos, al egocentrismo y a la inmediatez. El individualismo hace sentir que no tiene sentido construir nuevas relaciones de cooperación.<sup>2</sup> Peor aún, ter-

---

2. El término individualismo se ha utilizado para caracterizar las doctrinas del contrato social que surgieron en el siglo XVII y sus sucesoras que, aun cuando no emplean la noción de contrato, heredan la visión de la sociedad como constituida por individuos que tienen metas, proyectos y fines específicamente individuales. Las teorías contractualistas consideran que los sujetos se someten al pacto social porque les garantiza el cumplimiento y la realización de esos fines, metas y proyectos. Las teorías no contractualistas, como el utilitarismo, afirman que, para que la sociedad funcione, hay que hacer coincidir las metas individuales con las de la mayoría, para que puedan ser satisfechas.

El individualismo es un legado de Hobbes y de Locke, para quienes la sociedad es simplemente un instrumento que ayuda a proteger ciertos derechos y a producir algunos bienes en mayor cantidad. Sin embargo, este legado se ha pulido poco a poco de tal manera que ha sido necesario aclarar lo que se dice cuando hablamos de individualismo, hasta distinguir varias clases: el ético, el político, el económico y el metodológico. El primero sostiene que la moral es un asunto esencialmente individual; la fuente de los valores morales, de los principios éticos y el creador de los criterios de evaluación moral es el individuo. La persona es el árbitro de los valores morales porque goza de autonomía y dignidad. Esta idea es una con-

mina contagiando a todos los estratos socioeconómicos, facilitando el accionar de quienes detentan posiciones prominentes en el conglomerado y empeorando el de “los de abajo”, pues es claro que el libre despliegue de las capacidades individuales depende, en buena parte, de la posición jerárquica que se ocupa en la sociedad que, como bien se sabe, está fuertemente unida al nivel de educación y al nivel de ingresos.

De ser cierto que existe una fuerte individualización acompañada de privatización de la acción estatal y que mediante la retracción de los ámbitos sociales las personas ganan un alto grado de confianza individual, se puede concluir que la vida social se está debilitando y que por eso la sustentabilidad del desarrollo humano parece amenazada.

El simultáneo y contradictorio movimiento de globalización e individualización ofrece mayor impulso a las estrategias individualistas. Al remover las estructuras y costumbres heredadas, al socavar los hábitos de sociabilidad y ofrecer fuertes incentivos a la

---

secuencia de la teoría moral kantiana, ya que solo las personas individuales pueden juzgar la universalidad de sus acciones.

El individualismo político afirma que la sociedad es un conjunto de individuos racionales, generadores de deseos y preferencias y únicos jueces y defensores de sus intereses. Las ideas principales son: la legitimidad y la autoridad del gobierno derivan el consentimiento individual de la ciudadanía; la representación política no es una representación de sectores o de clases, sino de intereses individuales; el propósito del gobierno es proporcionar la satisfacción de las necesidades particulares y la protección de los derechos individuales.

El individualismo económico se basa en la creencia de que las leyes del mercado tienen la racionalidad suficiente para funcionar con mínima intervención del Estado o sin ella. Dicho individualismo supone la propiedad privada de los medios de producción y la libertad en el mercado, tanto para adquirir mercancías como para adquirir fuentes de trabajo.

búsqueda individual de éxito y felicidad, libera al individuo de trabas sociales y mentales. La nueva “cultura del yo” (Béjar 1993) descansa sobre una transformación de la intimidad y del propio yo, según Giddens, para quien el formidable avance de la individualización no puede ser asumido si no se redefine el vínculo social, pues se requiere un lazo social capaz de contener y potenciar al individuo (Giddens y Aristu 1997). La identidad individual no puede ser elaborada en forma aislada, sino que remite siempre a identidades colectivas porque solo en lo social se pueden formar las biografías individuales.

El hombre actual asiste a una tremenda paradoja: el bloqueo de los sueños colectivos es simultáneo con incentivar vínculos sociales, sobre todo aquel o aquellos que contribuyan a mejorar la calidad de la vida social, como puede predicarse desde la teoría del capital social (Putnam 1993, 167). Para este, el capital social abarca “todos aquellos rasgos de la organización como confianza, claridad normativa y redes de relaciones que pueden mejorar la eficiencia [...] facilitando acciones coordinadas”. Se trata de una asociatividad que genera confianza social y lazos de cooperación, que serían los móviles primarios de cualquier agremiación y de todo arreglo social. Dichas relaciones se intensifican cuando están respaldadas por la vigencia de normas de reciprocidad y contribuyen al bienestar general porque operan mediante redes de compromiso cívico.

Como puede desprenderse, y tratándose de organizaciones sociales, la gestión gerencial que se realiza a su interior no puede obedecer a los principios y prácticas que ha enseñado la tradición teórica, sino que reclama la implementación de otros modelos, de otros estilos o de otras formas de aportar al logro de los objetivos, que también tienen que definirse de manera distinta, acudiendo a metodologías participativas y nunca al despotismo. En conse-

cuencia, la asociatividad es necesaria para humanizar el desarrollo, para combinar y mejorar esfuerzo individual y colectivo, resaltar la responsabilidad propia y colectiva, ayudar a enfrentar la fuerte reestructuración de la sociedad, enfrentar la inequidad, desigualdad y clientelismo, para motivar la creación del modelo administrativo o gerencial, motivar una mayor institucionalización, mejorar la gobernabilidad, crear nueva cultura organizacional, para potencializar el éxito gerencial.

### **Lo que se buscó**

Analizar el proceso asociativo para identificar y documentar los modelos de administración y gerencia construidos y/o aplicados por los directivos de las entidades tomadas como caso de estudio, analizar el discurso gerencial producido y/o aplicado bajo el proceso asociativo, indagar sobre el origen, motivaciones, formas de trabajo, líderes y tipología del liderazgo ejercido, rotación e intercambio de directivos con el sector público, logros y perspectivas de estos arreglos organizacionales e institucionales, construidos o seguidos por los directivos de las entidades asociativas.

### **Marco referencial**

La función central de conductas y prácticas asociativas de la sociedad civil se fundamenta en relaciones de confianza mutua (Fukuyama 1995, 142),<sup>3</sup> reciprocidad e intercambio en el desarro-

---

3. El concepto es tratado a lo largo del libro titulado *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. No en vano, Fukuyama señala la confianza como elemento esencial para el desarrollo del capital social y, por ende, del desempeño económico de un país.

llo de nuevas formas de ejercicio de derechos que se conquistan mediante luchas políticas y sociales, y que definen los derechos civiles que se originan del Estado y deben ser garantizados por la burocracia liberal. Pero, además, la jaula de acero de la burocracia está saturada de racionalidades teóricas, formales y prácticas. Pueden regularse la economía y los intercambios partiendo del respeto a los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. Los movimientos sociales tienen un rol fundamental en las aportaciones de una contestación global mediante el establecimiento de redes que pueden ofrecer un contrapeso a los procesos de globalización del capitalismo neoliberal (Vargas 2007, 6).<sup>4</sup>

El carácter hegemónico del capitalismo lo hace percibir como una amenaza para las formas de organización social y económica, incluida la asociación; por eso se esfuerza en destruirlas (al considerar que se oponen a su dinámica) para imponer una forma única de organización social y de la producción. Los arreglos institucionales que limitan el desarrollo de la sociedad son el resultado de los conflictos distributivos del poder para tener acceso a los beneficios de los bienes en propiedad privada o colectiva. Así, mientras el trabajo está regulado por medio de arreglos institucionales, el capital (transnacional) no lo está y sin embargo actúa sobre el trabajo. La participación de los diferentes actores políticos, sociales y los agentes económicos mediante procesos de distribución de poder para solucionar los conflictos de intereses incide en la formación de los arreglos institucionales, pues, como insinúa Bardham:

---

4. Ver el trabajo de José Vargas *Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica*, publicado en 2007 por la Universidad Nacional de la Patagonia, Chubut, Argentina.

Los arreglos institucionales de una sociedad son a menudo el resultado de conflictos distributivos estratégicos entre diferentes grupos sociales y la desigualdad en la distribución del poder y los recursos puede a veces bloquear el realineamiento de estas instituciones hacia formas conducentes al desarrollo de todos. (Bardham 2001, 4)

Rodrik ha demostrado que los costos de los *shocks* externos se multiplican por los conflictos distributivos generados y disminuyen la productividad de los recursos de la sociedad (Rodrik 1998, 273). En razón de que el Estado nacional no solamente protege sino que también promueve el desarrollo del poder del capital transnacional con el apoyo de las instituciones supranacionales (lo cual lo convierte en su protector), la sociedad se ha visto abocada a implementar mecanismos y estrategias que le permitan hacer frente a esa realidad. En eso, la asociatividad ha demostrado ser un buen instrumento para lograrlo.

Powell diferenció entre la red organizacional de los mercados y las jerarquías (Powell 1990, 304). La creciente complejidad en los medioambientes que enfrentan las organizaciones provoca estructuras internas crecientemente diferenciadas y complejas, tales como las estructuras de redes para compartir diferentes tipos de información, datos, conocimientos y activos, en donde el funcionamiento de cualquier parte de la estructura se entiende en función de las demás. Las redes involucran una inversión en las relaciones, un sentido de beneficio mutuo, un nivel de confianza y un nivel de coordinación. En contraste con las jerarquías, las redes no se mantienen juntas mediante las relaciones de empleo o administradas sobre la base de reglas y rutinas burocráticas (Itzel 2005).

La teoría social ha mantenido una tradición dedicada a resolver oposiciones difíciles de superar en ciencias sociales, como es el caso de los pares micro-macro, cualitativo-cuantitativo (Mo-



lina y Aguilar 2004, 36), de la mano del estructural-funcionalismo. La teoría de redes toma esta base conceptual para limitarse a describir la estructura social como un todo ya dado que sostendría el sistema normativo-cultural (como lo hizo la escuela estructural funcionalista) y para tomar la estructura social como producto-consecuencia de varios sistemas en interacción rédica, estructura que se basaría no en el atomismo esencialista de la relación social como unidad de estudio (Borgatti 2003, 72), sino en la interdependencia de las unidades de relaciones que se entretajan en una red. Luego, una red es un conjunto de relaciones o lazos diádicos (líneas, vínculos, lazos) entre una serie definida de elementos (nodos), en la que cada relación o lazo equivale a una red diferente. Dicha interacción genera en cada relación un cúmulo de información que se manifiesta como una propiedad emergente de una red a la que pertenece cada individuo cuando interactúa con otros, y de su posición en la estructura.

Molina sostiene que el Análisis de Redes (AR) puede concebirse como un intento de analizar formalmente la estructura social y, por ello, centra su estudio en las relaciones existentes entre una serie definida de elementos (Molina y Aguilar 2004, 38). Una relación se define como el vínculo existente entre un par de elementos: individuos, organizaciones, países (Wasserman 1994). Por su parte, Barry Wellman define el AR como una forma comprehensiva y paradigmática de considerar la estructura social de una manera seria, a partir del estudio directo de la forma en que los patrones de vinculación asignan los recursos en un sistema social. La concepción primaria del AR es que, aunque las personas tienden a ver el mundo en términos de grupos independientes, ellas forman parte de las redes relacionales que conforman el sistema social (Freeman 2000, 72).

De acuerdo con la explicación de Borgatti, el concepto de capital social tiene su base en que las redes y los vínculos otorgan un valor añadido a los grupos o individuos, ya que las relaciones les permiten a estos acceder a recursos (Borgatti 2003, 1001). Es decir, a mayor número de relaciones mayor capital social, por lo que los individuos se relacionan por medio de lazos fuertes y débiles tendiendo puentes que conformarían el capital social forjado en cada individuo mediante sus relaciones.

La organización social del esfuerzo y el conocimiento de la comunidad representan un potencial significativo para la promoción de su propio desarrollo; por eso, en una burocracia el objetivo es codificar el conocimiento valioso tan rápido como sea posible. Las burocracias convencionales se organizan para reflejar el principio de especialización. En el nuevo enfoque se organiza a las personas más como activos que desarrollar y recursos estratégicos renovables y menos como costos a controlar y partes de operación reemplazables. La estructuración es un proceso de madurez gradual y de especificación de papeles, conductas e interacciones de las comunidades organizacionales, cuyas fronteras y patrones de conducta no son siempre del todo fijas, sino que están bajo definición y sujetas a revisión y defensa. El capital social se distribuye desigualmente en los diferentes grupos socioeconómicos que forman parte de la sociedad civil dependiendo de los niveles de educación e ingreso existentes. El capital social fortalece las relaciones y capacidades de la sociedad civil.

La asociatividad puede ser vista desde la teoría de la acción colectiva que dice que el capital social formado por redes de reciprocidad, cooperación voluntaria y compromiso contribuye a la formación de la comunidad. La composición de los nuevos movimientos sociales se presenta en un proceso de amalgamamiento de ele-

mentos cognitivos y relaciones de poder entre individuos, grupos y organizaciones que se interrelacionan en estructuras segmentadas y multifacéticas para constituir un colectivo. Las tecnologías de la información y la comunicación contribuyen a afirmar y mantener lazos emocionales y de identificación entre los diferentes actores políticos mediante redes de interacción que legitiman la transmovilización política.

La teoría de la firma dice que, para una escala de producción dada, las empresas pueden lograr un mejor desempeño si incrementan su producción, siempre y cuando exista capacidad para absorberla sin necesidad de hacer nuevas inversiones en la planta de producción. De esa forma, la empresa puede operar en el tramo decreciente de la función de costos. En el fondo de esto hay que considerar la existencia de economías de escala<sup>5</sup> o de retornos crecientes a escala que generan una estructura de producción concentrada y caracterizada por grandes empresas, corporaciones o la asociación de muchas empresas de distinto tamaño. Es decir, si una empresa tiene capacidad para aumentar su producción y lo hace, entonces puede diluir más fácilmente sus costos fijos, negociar mejor con sus proveedores y aprovechar mejor los recursos que antes se destinaban a atender una demanda reducida. Visto así, hay que admitir que el aumento de tamaño está asociado con el logro de mayores beneficios; por esta razón, en un arreglo productivo

---

5. La economía de escala se define como la reducción de los costos unitarios como resultado del incremento del volumen de negocios de la empresa mediante un escalonamiento de los costos fijos; también se define como el proceso de reducción de los costos de producción como consecuencia del aumento del volumen de producción de una empresa o de un grupo de ellas, conduciendo a aumentar su productividad. La concentración de la producción en unidades más grandes permite mayor productividad respecto a unidades más pequeñas.

donde existen economías de escala, las empresas de menor tamaño pierden eficiencia productiva en comparación con las grandes y por eso deben asociarse.

Coase ve las empresas como mecanismos de asignación de recursos dentro de un aparato productivo, debido a la existencia de costos de transacción originados en la imperfección de la información o por la inequidad en su acceso (Coase y Concome y Borel 1994, 127). Así, cuando los costos de transacción en un mercado son altos, lo indicado es coordinar la producción por medio de la organización formal de una empresa porque resulta más barato que hacerlo mediante el mercado. Entonces una empresa no tiene por qué asumir mayores costos fijos por una actividad que puede subcontratar sin necesidad de absorber cargas laborales ni hacer inversiones importantes. En consecuencia, la cooperación entre empresas mediante distintos mecanismos conduce a generar mejores resultados o, de modo similar, la colaboración interempresarial orientada a expandir el tamaño de las unidades participantes otorga beneficios a cada una de las empresas involucradas, al consumidor y a la sociedad.

Con base en esta teoría, las entidades asociativas son organizaciones porque se entienden como grupos donde las personas (naturales o jurídicas) se han asociado aunando esfuerzos en pro de un beneficio económico que permite a su vez la consecución de un beneficio social, y además, porque estas organizaciones se convierten en lugar de aprendizaje donde sus miembros (dueños, gestores, usuarios o trabajadores y aportantes) desarrollan habilidades sociales, gerenciales y organizacionales (Dávila 2004, 24).

La relación de agencia o relación principal-agente describe una situación en la que una persona natural o jurídica (principal) hace un encargo de tipo laboral a otra (agente), por medio del cual

se determinan los aspectos cualitativos y cuantitativos del cometido que tendrá que realizar el agente en nombre del principal. La relación surge cuando una o más personas piden a otra realizar algo en su nombre. Una relación de agencia entre dos individuos existe siempre que el agente es autorizado por el principal a suscribir, modificar o cancelar contratos con terceros, en nombre del primero. En una relación así, todos son maximizadores de utilidad.

La Teoría Institucional afirma que la realidad es el producto de nuestras ideas, de tal forma que la realidad es socialmente creada. Por eso las diferencias en el grado de desempeño de los colectivos sociales pueden ser explicadas por el papel que juegan las instituciones. La idea central es que lo que determina la producción de una nación no son sus recursos, sino sus instituciones y las políticas públicas que lleva a cabo. Las instituciones pues, son las reglas de juego de la sociedad, las limitaciones que dan forma a la interacción humana y por ello apuntan a reducir la incertidumbre. Y ante la pregunta de ¿dónde nacen las instituciones?, responden que en cualquier parte donde las personas intenten vivir en sociedad. Así las cosas, el mecanismo principal de asignación de recursos no es el mercado, sino las instituciones. La existencia de reglas conduce a que las empresas asociadas se tornen resilientes.

La Teoría del Capital Social se sustenta en una doble interpretación y fundamentación. Una economicista dice que la productividad del trabajador está en función de la educación recibida; esto es, la mayor especialización por vía sistema educativo formal o vía trabajo aumenta la productividad y se ve compensada por la posibilidad de salarios más altos; la segunda de carácter asignacionista se sustenta en que la educación tiene centralmente funciones de asignación. Las calificaciones escolares proporcionan un criterio de elección personal a los empresarios. La educación tiene efec-

tos no cognitivos, esto es, influye en la actitud y el comportamiento de los trabajadores: “El capital social no es nunca totalmente independiente del capital económico y cultural de un individuo determinado ni del de la totalidad de individuos relacionados con este, si bien no es menos cierto que no puede reducirse inmediatamente a ninguno de ambos” (Bourdieu 2000, 150).<sup>6</sup>

Durston, por su parte, indica que:

por capital social se entiende el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto [...] estas relaciones estables de confianza y cooperación pueden reducir los costos de transacción, producir bienes públicos y facilitar la constitución de actores sociales o incluso de sociedades civiles saludables. (Durston 1999, 103)

Desde la regulación de la asociatividad, dos enfoques sobresalen: el primero es el enfoque desde la arista eminentemente social de las organizaciones asociadas; el segundo es el enfoque económico, propio de los países de alto desarrollo, donde la discusión se orienta desde la teoría de la firma; para este enfoque, lo importante es el papel jugado por los distintos agentes asociados como dinamizadores del desarrollo económico, sin que ello implique soslayar sus fines sociales; en ambos casos, el factor determinante son los incentivos.

Para Kofman lo mismo que para Rojas y Arapé, los análisis de la teoría administrativa deben contemplar lo axiológico, pues en la época de la modernidad se han afianzado valores y conceptos como libertad, autorrealización, rescate de la ética, humanismo y otros que ponen al hombre en el centro. De ahí que Torres y Arape afirmaran que “la sociedad postmoderna debe representar la libe-

---

6. Marrero hace una cita literal de Bourdieu 2000, 150.

ración del hombre [...] logrando su evolución como un ser con conocimiento y sabiduría” (Arapé y Rojas 2000, 40). Para Foucault, el hombre es un sujeto discursivo y ese discurso puede tomar diversas formas y significados (Foucault 1997, 655).

Si se acepta que el conocimiento es el recurso económico más valioso en la sociedad posindustrial (Mendoza 2007, 162), debe propiciar la liberación del sujeto en su entorno de vida y también su evolución interna como persona con conocimiento y sabiduría, para aprehenderlo en un proceso dialógico donde el comportamiento responde al modo como los sujetos dialogan permanentemente con la lógica organizacional que ellos se dan a sí mismos y donde se producen como sujetos organizados, construyendo el sentido que modela la realidad en la cual tienen lugar las diferentes clases de discursos, acciones y justificaciones para las acciones.

## **RESULTADOS**

El estudio analizó entidades asociativas y afiliadas de los distintos sectores económicos. Entidades del sector transporte y del sector metalmecánico, para las cuales sería relativamente fácil y aconsejable trabajar en red y compartir el uso de equipos para evitar costos por tiempos muertos, no lo hacen, no obstante que el discurso predica que la asociatividad es una forma de combatir el egoísmo, promover la solidaridad intra e intergremial y el trabajo en equipo, como una forma de ganar competitividad y como mecanismo para acceder a los mercados foráneos. Se evidenció en cambio que se asocian para, una vez unidos, ganar la capacidad suficiente para erigirse como interlocutores válidos ante las instancias estatales y gubernamentales en defensa de sus intereses.

Todas las entidades reconocen haber vivido etapas de crisis que, una vez superadas, han servido para fortalecerse; sin embargo, llama la atención el drástico cambio en el listado de entidades asociativas en un período relativamente breve, pues tomando como base un estudio de Lozada en el año 2000 (Lozada 2000, 24), su número pasó de 228 en 1999 a 56 en 2012.

Con respecto a ideologías, aunque expresaron tener y seguir bases epistemológicas en su hacer, todos los directivos manifestaron ser neutrales en materia económica, política y religiosa; sin embargo, todos se afilian como defensores del libre mercado, aunque contradictoriamente reclaman medidas de protección frente a posibles adversidades derivadas de los tratados de libre comercio suscritos por el gobierno. El análisis histórico muestra que la mayoría de las entidades asociativas surgió en momentos coyunturales y, en parte, eso les permite avistar un futuro promisorio al cual quieren proyectarse con decisión.

Al indagar por su objeto social particular, manifestaron que “producen” representación y vocería de sus asociados, mediación ante distintos públicos y organismos, asesoría en trámites o tramitación directa de algunos asuntos, estudios y análisis sectoriales, informes periódicos, congresos y actividades sociales y capacitación. Con todo, el nivel de logro y el grado de efectividad podrían ser muy superiores si su dispersión no fuera tan alta. Esta circunstancia también hace que su interacción con las autoridades nacionales pierda fuerza, que el desarrollo empresarial del país se torne más lento y que se dilapiden muchos esfuerzos y recursos.

La dirección de las entidades es ocupada por personas que antes han ocupado altos cargos en el sector público, intercambio que llega a darse entre pares, pero no desde estas entidades hacia el gobierno; los demás cargos de planta son llenados mediante con-



curso de méritos profesionales y académicos y siguiendo políticas previamente establecidas; también se registró la presencia de un alto número de personas que laboran de manera ocasional en actividades puntuales y mediante la figura del *outsourcing*.

En cuanto a la forma de asociatividad, reconocen que además de la forma gremial existen las corporaciones, las fundaciones, las cooperativas, las ligas, entre otras; todas son entidades civiles de derecho privado, sin ánimo de lucro; todos se proclaman defensores de la democracia.

En la guía de entrevista había un punto referente al modelo de gerencia pregonado y aplicado; los entrevistados lo asumen como la tarea del directivo, equivalente a administración, gestión y comprende el liderazgo, el proceso de toma de decisiones estratégicas y la motivación. Para algunos, administración es el comité de gerencia. Llama la atención que para algunos el gerente es quien se ocupa de los asuntos hacia el exterior, mientras que el administrador es quien se ocupa de los asuntos internos. Todos manifiestan una fuerte tendencia hacia la eficacia y la búsqueda de la calidad. Repetidamente el investigador escuchó la expresión de que “todo es gerenciable”. El liderazgo es entendido como la capacidad y habilidad para dirigir a otros recurriendo a la autoridad o invocando el reconocimiento, también para algunos, está basado en la confianza. En general, se sigue el estilo americano, con tímidas críticas a lo extranjerizante y a los libros-recetario.

En alusión a las tendencias en materia gerencial, se evidenció un amplio espectro de conceptos, que va desde la necesidad de construir confianza, hasta la preocupación central por la eficacia y la efectividad, pasando por una mayor atención a las necesidades humanas con la participación de profesionales de diversas disciplinas que acrediten un título de posgrado; también hay claridad

en que las entidades asociativas seguirán siendo dirigidas por personas que ocuparon altas posiciones en el gobierno. Graduados en economía, administración y derecho son los profesionales más frecuentemente encontrados entre los directivos entrevistados; luego están los ingenieros y unos pocos profesionales del área de la salud.

El análisis de la cultura corporativa permitió identificar un fuerte énfasis en la conciliación, pues así la entendieron los entrevistados; también predicán el máximo respeto a las normas y a la legalidad. Otros aspectos resaltados son el respeto a las personas por su condición esencial y la propensión a buscar la felicidad, “que comienza con amar lo que se hace día a día”. En cuanto a ideología y valores, fue fácil identificar una fuerte influencia religiosa basada en una firme creencia por parte de los directivos, aunque afirmaron ser respetuosos de las convicciones ajenas; en la política se proclamaron neutrales y en lo económico se declararon abiertamente liberales. Pese a que se declaran defensores de la RSE, no parece haber un sólido sustrato, pues en su mayoría la reducen a dar cabal cumplimiento a las normas vigentes. El discurso de los directivos es unánime en cuanto a proclamar la ética como valor supremo e intransable.

La comunicación es una de las herramientas más importantes para la gestión del directivo; pese a la diversidad de formas que hoy están a la mano, utilizan preferentemente la comunicación escrita por su carácter formal. Esa misma forma de comunicación es utilizada para el manejo del error, pues siempre se documentan con el fin de que sirva para el aprendizaje, pero con pleno respeto por la persona y rara vez tiene espíritu punitivo.

Los directivos fueron parcos al hablar de compensación y el desarrollo de los trabajadores, pero es claro que son aspectos que se definen con base en los resultados; son los logros los que definen el

otorgamiento de incentivos y lo que en últimas determina la estabilidad en el empleo; los salarios, que se asumen y se utilizan como herramienta motivacional, son fijados por la entidad con base en una escala previamente diseñada; todos tienen alta preocupación por implementar un buen clima para el desempeño con base en el buen trato y el respeto; todos tienen programa de ayudas para educación y capacitación. Es importante resaltar que para algunos la ética institucional es una forma de compensación.

Pese a la vigente amplitud de la responsabilidad social empresarial, los entrevistados la entienden como el cumplimiento de las normas y la defensa del ecosistema; unos pocos complementan incluyendo actividades de bienestar y con inversión social, para uno se centra en buscar la unidad de la familia; y una entidad gremial tiene establecido un premio para incentivar acciones en ese sentido. Todos afirmaron que la RSE gira en torno al “hombre primero” y por eso asimila a la ética. Para muchos, hablar de desarrollo equivale a hablar de crecimiento económico, del cual hacen depender su preocupación por la proyección social y la educación. Las relaciones (abundantes) con los distintos públicos están basadas en el respeto y siempre tienen “sentido empresarial”.

El proceso de planeación se lleva a cabo de manera participativa, haciendo hincapié en el enfoque estratégico como marco referencial para la formulación del presupuesto. Eso se ve facilitado por la existencia de estructuras orgánicas pequeñas, simples y claras, pero con el sello común de ajustarse a la forma piramidal con claro diseño funcional, acompañadas de manuales escritos; algunas veces se encontró una estructura desconcentradora.

Se escuchó con frecuencia la expresión “grupos de interés” pero no se pudo evidenciar claridad conceptual ni definición ni listado de los mismos; y al pedirles que precisaran su sentido, se en-

contró que se referían a organizaciones pares y que cada entidad se considera a sí misma como tal.

Finalmente, de manera general, se evidencia que el tema ha sido poco estudiado, que las entidades asociativas tienen vida efímera y alta mortalidad, que hay fuerte canibalismo entre ellas, que la decoración de las oficinas es realmente un mensaje simbólico sobre el poder y que no presentan producción en términos de teoría y práctica gerencial. Luego, la premisa de este trabajo está por cumplirse.

Ante esto, se intentó encontrar explicación mediante el análisis de los discursos gerenciales, pero el resultado tampoco es alentador; por ejemplo, se encontró un frecuente recurso al modelo de Taylor al privilegiar la productividad y el uso de la tecnología como bases de la gestión y con fuerte antagonismo con el sindicalismo. Aunque se presentaron asomos del humanismo de Fayol al predicar, por ejemplo, el respeto a la persona, la necesidad de cooperar, la importancia del colectivismo, entre otros, finalmente la preocupación central recae sobre los resultados. Mucha menor importancia se le ha dado a los aportes teóricos sobre administración provenientes de los países asiáticos.

## CONCLUSIONES

Pese a que la gerencia es motor de progreso, capaz de aglutinar, enseñar y democratizar, capaz de armonizar el dinero con el hombre, capaz de lidiar con la incertidumbre y capaz de crear nuevos paradigmas organizacionales, fuerza reconocer que el proceso asociativo no ha generado un modelo gerencial, sino que se ha apegado a los preceptos clásicos. Y ya que no hemos creado, se

hace apremiante domesticar teorías y modas para adaptarlas a lo nuestro; la gerencia no puede hacerse como hasta ahora: con base en gurús acogidos por fe antes que por argumentos; los gerentes no pueden seguir esperando que milagrosamente aparezca la “piedra filosofal” de la gerencia.

El discurso de los directivos insinúa que la teoría administrativa es profana y por lo tanto está destinada a los cuadros para capacitarlos, en tanto que la teoría económica se considera sagrada. En general, el discurso es legitimador y suavizador de las relaciones capitalistas y, como se sabe, el capitalismo no es proclive a la solidaridad y la cooperación. Eso nos enseñó que el discurso es prescriptivo, dicotómico, inductor, mitológico, racionalista y nada científico.

Frente a los logros tímidos, el bajo compromiso y el predominio del interés económico sobre el interés social y político, es imperativo fomentar la creación de capital social para que sirva de base del proceso asociativo, en el entendido de que el capital social trae más capital social, que los vicios sociales se superan con educación, que el mundo empresarial se construye con aliados y no con antagonistas aunque el conflicto no sea totalmente malo, que asociatividad implica solidaridad y apoyo mutuo para poder construir una hermandad basada en la confianza.

De la mano de esto, es necesario aclimatar un cambio de modelo político y económico dando un fuerte viraje hacia lo social, de tal forma que se pueda superar el individualismo egocéntrico del capitalismo al menos hacia uno más liviano y más fluido, pues es cuestión de supervivencia humana.

Por último, la transformación que es necesario hacer en materia gerencial tiene que desprenderse del afán de logros fáciles y rápidos, y encauzarse por los caminos de la ética, en el más amplio sentido de la expresión.

## **El espacio organizacional**

En general, las organizaciones tienen dos ámbitos de actuación: uno propio, el espacio interno donde se teje una compleja red de relaciones interpersonales que son propiciadas por los procesos y procedimientos realizados, por la forma en que se distribuyen la autoridad y la responsabilidad, y por el tipo de diseño organizacional, entre otros factores; también se inscribe en un contexto al cual se proyecta y ejerce influencia en su entorno, y finalmente lo que resulta es un mapa en donde se mezclan, coordinan y se condicionan todas las actividades, internas y externas de la organización, en un todo dialéctico. Esas interacciones marcan el espacio hasta donde se ejercen poder e influencia y hasta donde llegan la imagen, el prestigio y el conocimiento que la sociedad tiene de una organización y que son transmitidos mediante distintos símbolos creados por la empresa y por la conducta de sus miembros.

Pueden identificarse, al menos, cinco dimensiones desde las cuales es pertinente analizar el espacio organizacional:

1. La física: hace alusión a los edificios, oficinas, equipos, muebles y enseres, herramientas, materiales o insumos utilizados en el proceso de producción, los productos generados y demás cosas propias de la empresa.
2. La humana: para referirse a personas, actitudes, relaciones informales, aptitudes, preferencias, sentimientos, motivación, comunicación.
3. La política: que comprende el poder, los roles, la autoridad, el proceso de decisiones, las jerarquías, las relaciones formales, la subordinación, las normas y reglamentos, manuales, organigrama.

4. La tecnológica: se refiere a *modus operandi*, procesos, procedimiento, flujogramas, rutinas.
5. La simbólica: comprende los valores, mitos, *ethos*, credo, ritos, signos, leyendas, héroes, instituciones, moral y axiología.
6. En lo externo: la ciudad y el barrio donde se ubica, el área ocupada, el diseño arquitectónico del edificio, los materiales usados para construirlo, las vías de acceso, las emisiones producidas y el manejo de ellas, la adscripción social, el acatamiento de las normas.

En todos los ámbitos y todas las dimensiones del espacio organizacional, el proceso asociativo puede marcar pautas y ejercer influencia determinante; en la dimensión física, optimizando el uso de espacios, plantas, equipos, herramientas, insumos, materiales para producir más y mejor; en la humana, empoderando y capacitando a las personas para que trabajen mejor y aprovechen plenamente su potencial hasta llegar a su plenitud como seres inteligentes; en la política, permitiendo el ejercicio de la autoridad, canalizando el ejercicio del poder y construyendo relaciones potenciadoras de la plenitud humana; en la tecnológica, esforzándose por lograr que el avance de las ciencias se traduzca en más calidad de vida para las personas; en la simbólica, dándole plena validez a la ética, la moral y los valores, desmitificando y eliminando signos y rituales innecesarios (por ejemplo, la oficina del jefe no es otra cosa que un espacio de trabajo que debe ser de fácil acceso para todos los trabajadores, independiente de su posición jerárquica); y en lo externo, instaurando programas de responsabilidad social empresarial que efectivamente guíen su accionar.

El hombre necesario para construir los espacios organizacionales en el marco del proceso asociativo tiene que dar alta impor-

tancia a la ética y los valores, tiene que buscar y encontrar un claro significado a la vida, ser creativo, innovador y emprendedor, tener una conciencia crítica altamente desarrollada, autonomía, alta autoestima; y entenderse como producto en proceso, perfectible.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada Figueroa, Luis. 2001. *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso: Editorial Universitaria de Valparaíso.
- Albano, Giovannina. 2012. “Conocimientos, destrezas y competencias: Un modelo para aprender matemáticas en un entorno virtual”. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal* 9 (1): 115-29.
- Alvesson, Mats y Hugh Willmott. 2002. “Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual”. *Journal of Management Studies* 39 (5): 619-44.
- Archer, Margaret S. 1997. *Cultura y teoría social*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Arapé, Elizabeth y Luis Rojas. 2000. “Comunicación y negociación bajo el cambio del espacio y tiempo en la organización del futuro”. *Negotium* 2 (6): 10-48.
- Ayala Espino, José. 1999. *Instituciones y economía: Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Azúa Mendía, Jon Imanol. 2000. *Alianzas competitivas para la nueva economía: Empresas, gobiernos y regiones innovadoras*. Madrid: McGraw-Hill.
- Banfield, Edward y Laura Fasano Banfield. 1967. *The Moral Basis of a Backward Society*. Nueva York: Free Press.
- Bardham, Pranab. 2001. “Decentralization of Governance and Development”. *Journal of Economic Perspectives* 16 (4): 185-205.
- Barraycoa, Javier. 2003. *Sobre el poder: En la modernidad y la posmodernidad*. Barcelona: Scire.



- Barthes, Roland y Beatriz Dorriots. 1998. *Análisis estructural del relato*. Ciudad de México: Coyoacán.
- Bauman, Zygmunt. 2003. *Modernidad líquida*. Ciudad de México: FCE.
- Béjar, Helena. 1993. *La cultura del yo: Pasiones colectivas y afectos propios en la teoría social*. Madrid: Alianza.
- Boltanski, Luc y Ève Chiapello. 2002. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Borgatti, Steve. 2003. “Conceptos básicos de redes sociales”. *Documento de trabajo*. Consulta: enero de 2014. <<http://www.analytictech.com/networks/introduccion2.pdf>>.
- Bourdieu, Pierre. 1988. *La distinción: Criterios y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- . 2000. *Las estructuras sociales de la economía*. París: Seuil.
- Castells, Manuel, Carmen Martínez Gimeno y Jesús Alborés. 2005. *La sociedad red*. Madrid: Alianza.
- CEPAL-Naciones. 2014. “Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo”. *Documento de trabajo*. Consulta: marzo. <<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/4/19254/P19254.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xsl>>.
- Coase, Ronald Harry y Guillermo Concome y Borel. 1994. *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid: Alianza.
- Dávila Ladrón de Guevara, Miguel Ricardo y otros. 2004. *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Drucker, Peter F. 1993. *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Durston, John. 1999. *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Fayol, Henri y Frederick Winslow Taylor. 1985. *Administración industrial y general: Previsión, organización, mando, coordinación, control*. Barcelona: Orbis.
- Fernández Rodríguez, Carlos J. 2007. *Vigilar y organizar: Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI.

- Foucault, Michel. 1997. *Las palabras y las cosas: Una arqueología de las ciencias humanas*. Madrid: Siglo XXI.
- Freeman, Linton C. 2000. "La centralidad en las redes sociales. Clarificación conceptual". *Política y Sociedad* 33: 131.
- Fukuyama, Francis. 1995. *El fin de la historia del último hombre*. Nueva York: The Free Press.
- Giddens, Anthony y José Luis Gil Arístu. 1997. *Modernidad e identidad del yo: El yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona: Península.
- Grandío Botella, Antonio. 1997. *Empresa, mercado y necesidades: Una síntesis en las ciencias sociales*. Castelló de la Plana: Publicaciones de la Universidad Jaume I.
- Habermas, Jürgen. 1999. *Problemas de legitimización en el capitalismo tardío*. Madrid: Cátedra.
- Hellriegel, Don, Susan Jackson y John Slocum. 2002. *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Ciudad de México: International Thompson.
- Horkheimer, Max, Joaquín Chamorro y Rolf Tiedemann. 2007. *Dialéctica de la ilustración: Fragmentos filosóficos*. Madrid: Akal.
- Lozada Lora, Rodrigo. 2000. *Los gremios empresariales en Colombia en los inicios del siglo XXI*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Mayor Mora, Alberto. 1989. *Ética, trabajo y productividad en Antioquia: Una interpretación sociológica sobre la influencia de la Escuela Nacional de Minas en la vida, costumbres e industrialización regionales*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Mehra, Ajay, Martin Kilduff y Daniel Brass. 2001. "The Social Networks of High and Low Selfmonitors: Implications for Workplace Performance". *Administrative Science Quarterly* 46 (1): 121-46.
- Mendoza, Rodríguez. 2007. "La teoría administrativa en el contexto emergente". *Contaduría y Administración* 223: 155-73.
- Montero, Cecilia, Mario Albuquerque y Jaime Ensignia, eds. 1999. *Trabajo y empresa: Entre dos siglos*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Molina, José Luis y Claudia Aguilar. 2004. "Identidades étnicas y redes personales de jóvenes de Sarajevo". *Redes, Revista Hispánica para el Análisis de Redes Sociales* 7 (6): 32-43.

- Morgan, Gareth. 1996. *Imágenes de la organización*. Ciudad de México: Alfaomega / Rama.
- North, Douglass C. 1993. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Ciudad de México: FCE.
- Olson, Mancur. 1992. *La lógica de la acción colectiva: Bienes públicos y la teoría de grupos*. Ciudad de México: Limusa.
- Pizzolante Negrón, Italo. 2009. *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable*. Madrid: Ciencias Sociales.
- Powell, Walter. 1990. "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization". En *Research in Organizational Behavior*, editado por BM Staw y LL Cummings 12: 295-336. JAI Press.
- Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Ramos, Alberto Guerreiro. 1989. *A nova ciência das organizações uma reconceitualização da riqueza das nações*. Río de Janeiro: Fundação Getulio Vargas (FGV).
- Rifkin, Jeremy, Francisco Álvarez y David Teira. 2000. *La era del acceso: La revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- Ríos, Itzel. 2005. "Liderazgo organizacional instituciones juveniles políticas y estudiantiles colimenses". *Documento de trabajo*. Universidad de Colima. Consulta: enero 2014. <[http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/ITZEL\\_SARAHI\\_RIOS\\_DE\\_LA\\_MORA.pdf](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/ITZEL_SARAHI_RIOS_DE_LA_MORA.pdf)>.
- Rodrik, Dani. 1998. *The New Global Economy and Developing Countries: Making Openness Work*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Schvarstein, Leonardo. 1998. *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Sennett, Richard y Marco Aurelio Galmarini. 2006. *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Teun A. Van Dijk. 2009. *Discurso y poder*. Barcelona: Gedisa.
- Toledo, Enrique de la Garza. 2000. "Flexibilidad del trabajo: Discurso y construcción social". *Región y Sociedad* 21 (19): 31-74.
- Touraine, Alain. 1973. *La sociedad post-industrial*. Barcelona: Ariel.
- Urrutia, Miguel. 1983. *Gremios, política económica y democracia*. Bogotá: Fondo Cultural Cafetero.

- Vargas, José. 2007. *Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica*. Universidad Nacional de la Patagonia.
- Wasserman, Stanley. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Zabludovsky, Gina. 2009. *Intelectuales y burocracia: Vigencia de Max Weber*. Ciudad de México: Anthropos.



## **7 Dinámicas emergentes de gestión organizacional en el Caribe colombiano: un modelo de administración capaz de insertarse en las realidades histórico-sociales**

**Buenaventura Rousseau Pupo  
Claudia Molina**

Es difícil plantear cuál sería el espacio del pensamiento social en la administración de organizaciones en América Latina, puesto que es un continente muy complejo, por su misma integración, diferencias y por su carácter identitario, que lo deslinda y caracteriza de acuerdo con su surgimiento, desarrollo y posibilidades de interacción social, política, económica y geográfica.

Las organizaciones de los países de Latinoamérica, sometidas a continuos desafíos asociados con la naturaleza de los cambios sociales, institucionales y políticos, se encuentran frente a múltiples emergencias que exigen la renovación y el desarrollo de nuevas epistemologías que puedan reinventar el pensamiento administrativo e incorporar al conocimiento la expresión conceptual de los cambios cualitativos que se producen en la realidad social. En las relaciones entre cambio social y cambio cultural, todo período sociocultural posee un dinamismo que se expresa en formas dominantes, residuales y emergentes. Las formas culturales dominantes están íntimamente integradas con los mecanismos sociales de dominación y son el espacio donde se despliega la reproducción cultural, lo residual es la obra realizada en sociedades y épocas anteriores y a menudo di-

ferentes, pero todavía accesibles y significativas y lo emergente es la obra de diversos tipos nuevos accesibles como prácticas, es decir los nuevos significados y valores, nuevas prácticas, nuevas relaciones y tipos de relaciones que se crean continuamente:

Se dan muchos elementos en común [...] por su interés en un orden social global, donde la práctica cultural y la producción cultural (sus términos más reconocibles) se derivan de un orden social ya constituido, y son, en sí mismos, elementos esenciales. Pero, en lugar del “espíritu conformador” que se consideraba constituyente de todas las demás actividades, considera la cultura como el sistema signifiante a través del cual necesariamente se comunica, se reproduce, se experimenta y se investiga. (Williams 1994b, 25)

La incorporación de movimientos y actores sociales capaces de interiorizar la naturaleza de estas transformaciones, de protagonizar alternativas que atiendan las emergencias debe ser el espacio para que los intelectuales contribuyan a la producción de nuevos conceptos y categorías interpretativas del sentido de esos procesos, poniendo en contexto el aprendizaje que se construye desde el análisis de lo universal y lo particular. La interpretación cultural de la gestión organizacional desde las perspectivas de autorreflexión, renovación y cambio de su propio quehacer refieren la necesidad de construir nuevas tendencias e imaginar nuevas formas que actualmente son confusas por las disonancias entre las teorías históricas conformadas y las emergencias actuales de actores, agentes y prácticas que se encuentran instaladas en la realidad.

Estos escenarios se relacionan con los propios desafíos que hoy enfrentan las organizaciones, desde una perspectiva interdisciplinar, en relación con sus premisas y su sistema categorial para analizar la realidad en las nuevas circunstancias histórico-concretas, lo cual orienta la investigación para interpretar las problemá-

ticas de la gestión organizacional en su continuidad, en la historicidad (como un tiempo infinito), para aceptar la valoración como un proceso de ruptura en los efectos no intencionales de un orden interpretativo de univocidad. La exposición de este criterio es una condición necesaria para la construcción crítica del conocimiento en la dimensión de lo social y específicamente en las relaciones de gestión organizacional.

La gestión organizacional tiene su base de referencia filosófica, conceptual, instrumental y ejecutiva a partir del pensamiento social latinoamericano, que es histórico, particulariza las teorías y prácticas desde las organizaciones que, en su desarrollo, asumen las teorías de la administración de acuerdo con sus propias dinámicas transformadoras y nuevos conocimientos que hacen parte de sus fortalezas en un entorno competitivo. Este es el campo que se refiere a la naturaleza y estructura de los conceptos, a presupuestos científicos de la administración y gestión organizacional para repensar y renovar la sintaxis de sus teorías, la lógica de algunos postulados teóricos y la arquitectura actual de sus componentes.

El objeto, alcance y significación de las teorías de la administración es vista hoy a la luz de nuevas circunstancias, de contextos económicos, políticos, culturales e ideológicos que rebasan la génesis de su propia conformación histórica y su concepción científica. Su naturaleza es culturalmente específica, indica que una concepción, metodología o técnica apropiada para una cultura nacional no es necesariamente adecuada para otra. La administración se considera una actividad simbólica, pues las representaciones culturales, los códigos y significados de grupos sociales forman una red de sentido para motivarlos hacia acciones deseadas.

De esta forma, la cultura en los procesos de la administración no solo constituye un movimiento para influir en los proyectos ex-



presados, sino también representa un patrón de pensamiento para alcanzar la misión, visión y actuar desde los valores de la organización, construyendo tejidos y tramas culturales de símbolos y significaciones. La administración es definida como la coordinación de esfuerzos y el uso de recursos económicos y técnicos para obtener fines deseados; en este sentido, su naturaleza está interrelacionada con la dinámica social, en la naturaleza de todos los sistemas que interactúan; por eso, en este escenario es posible vislumbrar emergencias de la gestión organizacional que caracterizan el contexto donde este estudio ha sido planteado, el Caribe colombiano.

Hay serias carencias para conceptualizar qué es una gestión organizacional comprometida en sociedades que miran al mundo global con deseos de competir desde las insuficiencias y los grandes índices de pobreza. En esta sociedad que contempla y acepta la impunidad a los derechos humanos y no se hace cargo de su historia y su memoria, ¿cómo emerge la gestión organizacional en esta sociedad que ha hecho de la violencia un modo de vida? ¿Qué hacer en esta sociedad que no acepta la corrupción, pero no se organiza para evitarla, que por diversos medios desacredita la política? ¿Los jóvenes son marginados o se automarginan de la vida pública?

La existencia de las tribus urbanas, las pandillas, las barras bravas y otras cada día aumenta los indicadores que expresan una crítica problemática social porque se construyen redes de violencia e intolerancia ciudadana, lo cual afecta la integridad humana, se pierde el sentido de lo humano y la imagen de una generación nueva que, lejos de construir un futuro mejor, queda atrapada en unos imaginarios negativos que al parecer se convierten en rutas sin salida.

La gestión organizacional y el desarrollo de las sociedades latinoamericanas constituyen un desafío de gran magnitud para que,

desde los espacios organizacionales, se rompan los círculos viciosos, la intolerancia, la agresividad, las crisis de las utopías en función de posturas más críticas y proactivas. Se necesita interpretar y comprender los motivos internos de la acción humana mediante procesos sistematizados que tienen su fuente en la filosofía humanista y que han facilitado el estudio de los hechos históricos, sociales y psicológicos del ser humano, afirmando que la identidad de cada individuo se construye socialmente y que, por ese motivo, es siempre relativa al entorno sociocultural en el cual ella se realiza; que cada evento o proceso es único e irrepetible y, finalmente, que no pueden encasillarse la fuerza de las ideas y la libertad humana bajo pretendidas leyes científicas o bajo proposiciones generales; de allí que se tome distancia frente a las explicaciones de tipo nomológico:

La cultura en el área de la administración es definida como aquellas actividades que se llevan a cabo para influenciar a las personas a través de símbolos significativos que les motivan hacia acciones deseadas y convenientes para la organización. Estos símbolos reflejan la cultura de una sociedad, ellos están adjuntos a varios aspectos de la vida, a sus valores, a sus creencias colectivas, así como a sus experiencias artísticas y otros. La cultura, aunque es residente en la mente de las personas, se cristaliza en las instituciones y en los productos tangibles de una sociedad, y por esa razón la administración es considerada como una actividad simbólica. (G. Hofstede, 1980, citado en Molina 2011)

El sentido de la cultura hoy se ha modificado sustancialmente, los procesos recientes de globalización económica conllevan al análisis de la dimensión cultural presente en América Latina desde las transformaciones que provocan la concentración y centralización de los mercados, de las finanzas y de los procesos económicos en general. El mundo, convertido en una aldea por el alto grado de interconexión entre las naciones, requiere tomar en consideración

las siguientes modificaciones que, a partir de la década de 1970, caracterizan el panorama sociocultural:

- El predominio de las industrias electrónicas de comunicación sobre las formas tradicionales de producción y circulación de cultura, tanto ilustrada como popular.
- El desplazamiento de los consumos culturales de los equipamientos públicos (teatros, cines, bibliotecas, casas de la cultura y salas de concierto) a los medios electrónicos que llevan los mensajes a domicilio (radio, televisión, video, internet y otros).
- Disminución del papel de las culturas locales, regionales y nacionales ligadas con territorios e historias particulares en beneficio del incremento de los mensajes generados y distribuidos mediante circuitos transnacionales.
- Redistribución de responsabilidades entre Estado e iniciativa privada respecto a la producción, financiamiento y difusión de bienes culturales (García Canclini 1997):

Frente a la transformación del sentido y del lugar de la cultura en el mundo, mediante la intensificación de los flujos y los intercambios, los acercamientos y los alejamientos, el mercado y las tecnologías, emerge el proceso de la cultura en las sociedades latinoamericanas, constituyéndose en un ámbito crucial de recreación del sentido de las colectividades, de reinención de sus identidades, de renovación de los usos de sus patrimonios, de su reconversión en recurso económico, y en espacio de articulación productiva de lo local y lo global. (Martín-Barbero 2003)

En el territorio local se asume la globalización, las comunidades virtuales y todo tipo de relaciones con el mundo. Se vive la dialéctica local-global indispensable para no ser un grupo marginal, a la vez las identidades de proximidad y las relaciones virtuales son medios para ejercer la comunicación, interpretar el mun-

do e insertarse en él para ser reconocidas. De este modo podemos conocer a los demás mediante la proximidad virtual, lo cual puede ser una contribución decisiva para aceptar y entender a los vecinos físicos, pero no desconocidos culturalmente. La confianza en la economía para garantizar trabajo, remuneración básica y perspectiva de movimiento social en ascenso ha desaparecido. La idea de una educación incluyente para reducir las desigualdades sociales y ofrecer formas para la integración social es prácticamente un mito. El neoliberalismo como política económica puede mantener y aumentar el desempleo y la precariedad laboral. En muchas sociedades latinoamericanas, la educación obligatoria ofrece una mínima posibilidad de inserción en el mercado laboral y de integración sociocultural.

El aumento de la exclusión social y la marginalidad impide la inserción del conjunto de la población en un sistema de grupos escalonados y articulados con las instituciones a partir de la familia, la escuela, el barrio, el trabajo, las organizaciones sociales, políticas y la ciudad, lo que propicia la multiplicación de colectivos marginales, tribus, asociaciones o grupos informales particulares, comunidades virtuales y otras que poseen lazos sociales numerosos, pero en grupos más reducidos y más débiles. Hay que rediseñar el concepto sujetos-ciudadanos, sus demandas, las relaciones con las organizaciones, las políticas públicas adecuadas para reducir las exclusiones. Los derechos que configuran los grupos sociales hoy son mucho más complejos que en el pasado y deben adecuarse a poblaciones mucho más diversificadas e individualizadas.

Las ciencias sociales deben asumir el rol de intérprete, de interlocutoras de la cultura, de la ciencia y de la vida; por tal motivo, la gestión empresarial tiene que resignificar la fisura tecnológica y los movimientos emergentes con una mirada histórica, relacional,

compleja y crítica que permita entender las interacciones recursivas como categoría dinámica de los procesos de desfiguración, configuración y reorganización de las emergencias socioculturales en las que la gestión organizacional es productora de conciencia social al recrear no solo las formas en que se expresan y manifiestan los hechos sociales sino también por regenerar la naturaleza de estos.

El reto hoy es reconocer cómo se reconfiguran las construcciones socioculturales al asumir modelos de desarrollo orientados por las regulaciones del mercado, la racionalidad tecno-burocrática, las preocupaciones por la eficacia, la rentabilidad y el consumo de los “cosmopolitas” productos culturales dispuestos como ejes de la gestión organizacional, lo que lleva a situar en los márgenes a individuos, grupos y organizaciones, afectando así la fuerza instituyente que llamamos creatividad social.

El otro reto es reconocer y asumir que toda propuesta de las organizaciones es portadora de bienes simbólicos y materiales –tecnologías– (acordes con patrones particulares dados por el devenir histórico, el ambiente, el orden socioeconómico y el universo de significaciones que impone) que los sujetos acceden, adquieren, usan, apropian, los resignifican y los rediseñan integrándolos en la dinámica de recursividad característica de todo sistema viviente.

El cambio de época está en la sensibilidad de todos, la crisis de los mapas cognitivos que desgarran las categorías de interpretación capaces de captar el rumbo de las vertiginosas transformaciones que se afrontan solo dejan la muerte de las utopías. Las dinámicas emergentes son aspiraciones creíbles que guían el rumbo futuro del movimiento de la realidad en los términos siguientes: *organizacionales*, donde se promueva la reinención del Estado en clave intercultural, pluralismo jurídico, armonización de derechos colectivos e individuales; *territoriales*, con nuevas formas y geografías

de descentralización y construcción de autonomías, de nociones de tierra y territorio, socioculturales que abrigan la interculturalidad y reinención de la solidaridad. Los desafíos, al decir de Wallerstein (2004), son mandatos para reflexionar la práctica y la política, para reexaminar las formas de hacer, creencias, teorías y las premisas que la sustentan. Los desafíos actuales son inicio de procesos de cambio y no su final, son procesos constituyentes que colocan a los grupos sociales frente a otros retos en la necesidad de descifrar y visualizar el horizonte o proyecto organizacional que se busca.

Teniendo en cuenta lo anterior, presentamos propuestas y prácticas de gestión organizacional dirigidas al fortalecimiento de las emergencias sociales que abordan la cotidianidad, la subjetividad, las identidades y las necesidades de pertenencia para trabajarlas, desmontando lo obvio, descubriendo las diferentes formas de sentido que se ocultan en el quehacer cotidiano, en la interacción con el otro, en los conflictos, acuerdos y diálogos. Por ello, analizar la realidad colectiva desde las expectativas e intereses de las organizaciones y desde el deseo de agruparse o a separarse es vislumbrar las condiciones necesarias para construir espacios de cultura social que no sean destructores del otro; que es lo mismo que decir: organizaciones habilitadas para deconstruir y reconstruir los sentidos y referentes necesarios que impidan la cosificación de los grupos sociales.

Por todo lo anterior, esta investigación se pregunta: ¿cómo las organizaciones desde la administración pueden constituirse en un espacio de producción de conciencia social que asuma los retos y las emergencias en el Caribe colombiano?

## **METODOLOGÍA**

El presente texto se orienta intencionalmente hacia el estudio de las concepciones teóricas, métodos, estrategias y procedimientos que se han llevado a cabo en las prácticas de la gestión organizacional en los procesos de administración en el Caribe colombiano. La problemática que origina esta investigación se encuentra en los cambios de una sociedad en proceso creciente de globalización, una sociedad red, que necesita respuesta a los nuevos escenarios socioculturales universales y que de hecho impone nuevos retos a la gestión y administración en el momento actual, dentro de las particularidades de América Latina. Los procedimientos que se emplearon se sustentan en el método dialéctico materialista que permitió estructurar los preceptos teóricos y empíricos propios de la investigación científica.

### **Las dinámicas emergentes**

A finales del siglo XX, se percibe una realidad social en proceso de conclusión, dado en la crisis de múltiples aspectos de la sociedad. La posmodernidad está referida al agotamiento de los principios de la modernidad con un fundamento racional basado en la comunicación, donde la tendencia posmoderna es el conjunto de planteamientos filosóficos que dan inicio a la etapa histórica que configura un nuevo tipo de pensamiento sustitutivo predominante en la modernidad, que no busca “solución” a las posibles insuficiencias de los supuestos modernos, sino que trata de desplazarlas, redimensionarlas y situarlas en un contexto simbólico diferente.

La posmodernidad, constituida como paradigma predominante por mucho tiempo, se califica como un movimiento de des-

construcción que también presenta una capacidad expresiva liberadora, una exigencia de creatividad libremente ejercida y propia para la coexistencia de los estilos, una apertura a todas las experimentaciones y poco preocupada de sus posibilidades de perdurar.

López (2006) expresa que los cambios de paradigma hacen su aparición de manera tangible en las organizaciones, con una nueva ética comunicativa que se manifiesta a nivel eminentemente cualitativo, plano y horizontal, y no a la ética de la obediencia propia de la organización piramidal y jerárquica de la modernidad. A partir de siete concepciones podemos enunciar las características de la posmodernidad:

- *Organizaciones planas.* Son sistemas de comunicación o redes de información, por lo tanto pierden su estructura piramidal y su línea de mando vertical.
- *Nuevas conductas.* El aplanamiento de la organización hace coincidir las coordenadas tiempo y espacio en una sola coordenada tempo-espacial, en la cual se da el movimiento sin desplazamiento.
- *Ética comunicativa.* Al desaparecer las líneas de mando vertical, el sujeto ya no se realiza en la obediencia, sino en comunicación.
- *Racionalidad dialógica.* El cambio en los parámetros de la verdad determina que lo verdadero es lo simbólico.
- *El sujeto deliberante.* Permite la plena participación de los sujetos y el logro del conocimiento mediante procesos activos de participación y comunicación.
- *Crisis antropológica.* Un pensamiento complejo para comprender las ambivalencias, las incertidumbres y las insuficiencias que hay en la realidad histórica.



- *Discurso metafísico cualitativo o subjetivo de lo real.* Al cambiar la estructura de las organizaciones y las formas de relacionarse los sujetos, también se produce el cambio de los parámetros de la verdad.

El proceso de conocimiento en la posmodernidad se fundamenta en la comunicación, construyendo un cambio en la relación sujeto-objeto; un diálogo entre iguales. El conocimiento es algo personal, diferente para cada uno de nosotros, todas las percepciones son verdaderas, aunque unas mejores que otras, el objeto de conocimiento ya no es el mundo, sino la comunidad nosotros-mundo, es decir, es fenomenológico. El conocimiento se manifiesta desde la *subjetividad* (interpretación del sujeto desde sus sentimientos, percepciones e interpretaciones de la realidad); *flexibilidad* (generación de conocimientos científicos desde diferentes métodos); *particularidad* (proceso de conocimiento inductivo, sin pretensiones de generalizar resultados ni de formular leyes universales); *razón dialógica* (comunicación y diálogo desde una nueva racionalidad que permitirá otras vías para determinar lo que es verdadero); *verdad cualitativa* (validez de los conocimientos que se originan por medio de los procesos de comunicación y diálogo; la realidad es tal como es vivida, sentida y expresada por los sujetos); *condición holística* (las realidades y procesos son básicamente holísticos, integradores, totalizantes como la comunicación, en la que todos podemos estar unidos mediante una misma red de comunicación, en la que la verdad es cualitativa).

La posmodernidad implica una transformación del concepto de la ciencia y del saber tradicional, tal como se entiende desde la perspectiva moderna. Por eso, la comunicación tecnológica es el rasgo básico de nuestra era, como elemento fundamental significativo de los tiempos que vivimos. La sociedad posmoderna cumple

un papel económico en el seno de la sociedad, ya que el fundamento del lenguaje en la posmodernidad comercializa una nueva mercancía: la información que trae como consecuencia un cambio en el concepto de la cultura.

En todo proceso cultural, además de lo dominante y lo efectivo (y en este sentido de lo hegemónico), están siempre presentes lo residual y lo emergente. Esto se debe a que ningún modo de producción y, por lo tanto, ningún orden social dominante y ninguna cultura, agota toda la práctica humana, toda la energía humana y toda la intención humana (Williams 1994).

Mientras lo residual se define como un elemento del pasado que se halla todavía en actividad dentro del proceso cultural, lo emergente alude a los nuevos significados y valores, nuevas prácticas, nuevas relaciones y tipos de relaciones que se crean continuamente. En la estructura de toda sociedad concreta, y especialmente en su estructura de clases, existe siempre una base social para los elementos del proceso cultural que son alternativos o de oposición a los elementos dominantes. Una nueva clase social constituye siempre una fuente de práctica cultural emergente. Otra fuente fundamental de lo emergente está dada por el área de la experiencia social excluida por las definiciones de lo dominante.

Lo emergente en el siglo XXI comparte dos sentidos: lo nuevo, con referencia a las nuevas tecnologías informativas y comunicativas, y los entornos locales socioculturales de la periferia. Lo emergente amplifica los avances culturales que emplean conceptos de la ciencia y la tecnología para producir un nuevo tipo de interacción sociocultural. R. Williams insistió en el uso de la noción de “estructuras del sentir” para construir una descripción teórica de “cultura” como el proceso de “interacción”, “conflicto”, tensión incómoda, disturbio, malestar, resistencia, atasco, cruce más o me-

nos violento entre ideología y experiencia. Frente al “modelo social” articulado en expectativas, convenciones, ideas y actitudes valoradas y disponibles (“lo que se piensa que se está viviendo”), las relaciones sociales nunca son otra cosa que prácticas de sujetos históricos, vidas en proceso, amenazas siempre activas de la desujeción y la incertidumbre.

Los estudios de los movimientos sociales han aportado una mirada particular a la cultura, acuñando el término dinámicas emergentes. Este resulta pertinente para la discusión de la problemática, que le aporta al saber científico la creciente visibilidad de actores, prácticas y representaciones que desordenan los esquemas tradicionales de hacer ciencia y que en su accionar estos movimientos de designados se tornan en designadores. La acción creciente de los grupos emergentes y la gradual cristalización de sus estilos organizativos, económicos, culturales y políticos, así como la paralización del aparato del Estado, son indicadores de que la respuesta no podrá formularse eficazmente en otros términos que los de una reforma profunda de la estructura social y una redefinición de la identidad de los grupos emergentes.

Valorando el concepto de A. Colombres, hablar de Latinoamérica como sociedad emergente no es una utopía irrealizable: es el único camino para asumir la diferencia en términos de un proyecto de reconocimiento sociocultural que asegure un lugar digno en el nuevo milenio. No asumir el conjunto de desafíos y emergencias propias de los Estados de poscolonialidad y de la diversidad de temporalidades que se manifiestan, es aceptar la servidumbre espiritual, es conformarse con ser furgón de la cola de Occidente, es renunciar al futuro.

En el Caribe colombiano se manifiestan múltiples dinámicas económicas, políticas, sociales, culturales, ideológicas y ecológicas

que impactan el quehacer de la gestión organizacional; que como parte de su esencia manifiesta nuevas lógicas organizativas en los espacios organizacionales de la cultura. La política de acción que orienta a las organizaciones en el Caribe colombiano posee tres dimensiones de análisis:

*Una apuesta por la proximidad para trabajar la inclusión social.* Proximidad que responde a tres consideraciones. Por un lado, responde a un eje regional de desarrollo en los departamentos del Caribe colombiano, en los territorios de la proximidad. Por otro lado, hace referencia a un eje social, en el sentido de aproximar a los espacios sociales, a la memoria histórica, la cultura y el arte a los ciudadanos cada vez más diferentes. Finalmente, proximidad tiene que ver con la consecución de un sistema social más cercano a la ciudadanía y a las comunidades, pero orientado a los derechos humanos, o sea que también responde a un eje cultural. Apostar por el despliegue de estos objetivos hace que la región refuerce y articule la red de programas y proyectos extendidos por esta, aumentando la capacidad de concertación, interrelación y asociación de los diferentes actores sociales.

*Un ecosistema cultural más amplio y conectado con acciones pedagógicas.* Barranquilla y la región del Caribe colombiano, en estos últimos años, han desarrollado una nueva mirada ante las dinámicas culturales; se expresa la voluntad de continuar dibujando horizontes compartidos en los que la articulación del trabajo de las organizaciones es la mejor garantía para el desarrollo sociocultural de la región. La gestión en las organizaciones continúa apostando por un modelo en el que convivan diversas formas, grupos sociales, agentes culturales innovadores donde las funciones se complementen en un diálogo fértil y creativo, poniendo énfasis en la conectividad para crear un sistema cada vez más abierto y con interacciones

más complejas, lo cual implica que los promotores sociales mejoren su capacidad de conexión a diferentes escalas. Esto es posible para las organizaciones con capacidad de expandirse a otros territorios por medio de colaboraciones y alianzas estratégicas, pero también para los colectivos capaces de crear la posibilidad de ampliar sus circuitos de difusión a escala local y global.

*La conectividad.* Se atiende a tres objetivos: aumentarla en diferentes ámbitos territoriales; garantizar las condiciones para la proyección internacional mediante políticas de coproducción e intercambio, así como incentivar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en las diferentes áreas. Las dinámicas emergentes obligan a:

- Fundamentar la teoría de sistemas, la planeación estratégica y las concepciones del pensamiento complejo como metodologías indicadas para alcanzar el desarrollo organizacional.
- Categorizar los componentes estructurales teóricos, metodológicos y prácticos de los modelos de gestión, identificando los mecanismos y elementos más apropiados.
- Propiciar el fortalecimiento de la cultura organizacional para construir procesos de gestión desde las concepciones de los modelos del nuevo milenio.
- Describir el clima organizacional en función de lograr el debate sobre los nuevos enfoques sociales, económicos y políticos de la cultura, para una propuesta innovadora, involucrando a todos los actores y agentes sociales.

Trabajar desde las dinámicas emergentes implica también romper la burocratización de la gestión organizacional, la existencia de modelos de gestión obsoletos y alejados de las exigencias actuales, la inflexibilidad, la ineficiencia e incluso, en ciertos casos, la

carencia de transparencia administrativa (Yarzabal 2004). Checkland (2001) expresa que es importante valorar que el mundo actual está en constantes cambios; en estos desórdenes gestionar significa reaccionar a este cambio continuo, percibirlo y evaluarlo, decidir acciones para ponerse en marcha y actuar. Esta acción se convierte ella misma en una parte del flujo de los acontecimientos, ideas y cambios que conllevan nuevas percepciones, evaluaciones y futuras acciones.

Martinell (2001) concibe que las organizaciones y los proyectos culturales contemporáneos se inscriban en el marco de lo que algunos autores han denominado organizaciones de complejidad. Entendida como estructuras que han de gestionar a partir de procesos complejos de toma de decisiones sobre el terreno y con las dificultades de no disponer de elementos estándar, normativos o legislativos que resuelvan todas las variadas situaciones de su sector. La toma de decisiones adquiere una importancia muy significativa y, sobre todo, la justificación de su función social, cuando es el caso: “Es imprescindible una nueva mentalidad o metodología de trabajo en la gestión organizacional para el abordaje de una mayor interdependencia entre contextos que nos obliga a la cooperación cultural internacional y a la concurrencia en los nuevos espacios geopolíticos” (Martinell 2001).

La función de la gestión adquiere formas específicas, se amplía su campo de acción y se le otorga un reconocimiento especial en las organizaciones e instituciones culturales. Su influencia decisiva en los procesos de desarrollo ha ido colocándola como una profesión con carácter propio e independiente. La gestión del desarrollo cultural ha adquirido cada vez mayor importancia en el mundo. En virtud de la crisis de los modelos desarrollistas, hoy es reconocida como elemento inseparable del progreso social, toman-

do fuerza la responsabilidad de procesos administrativos y de gestión de las organizaciones, así como su papel protagónico en la sociedad.

Articular las prácticas culturales con un discurso teórico actualizado que permita cualificar los procesos sociales y particularmente los culturales, con la aplicación de metodologías modernas de administración, constituye el punto de partida de este trabajo, que se propone desarrollar los niveles de interacción entre experiencia, conocimiento y cualidades personales de los actores y agentes encargados de procesos de administración y gestión en el Caribe colombiano:

La concepción de lo cultural –el espacio de la producción de lo solemos reconocer como cultura– como proceso, como hemos visto antes, se relaciona con la idea de que forma parte de los procesos sociales de las comunidades y grupos. La capacidad de reconocer estos procesos sociales y culturales, aprender a apreciarlos y apoyar su emergencia –en la medida en que contribuyan a que distintos agentes culturales hagan presencia y enriquezcan con ella el espacio público– constituiría el punto de partida de la gerencia cultural. Adquirir los conocimientos, la sensibilidad y la perspicacia para poder reconocerlos y apoyarlos, estaría en la base del entrenamiento necesario. (Cabrera 2002, 6)

Un gerente no es un mago que aplica fórmulas mágicas para resolver sus casos, sino que basa la gerencia en su capacidad de percibir el entorno, en el análisis de las potencialidades de su organización, en el diseño de circuitos eficientes de información, producción, comercialización y toma de decisiones, es decir, es alguien que intenta resolver problemas con método, sentido común y responsabilidad. (Bonet 1994, 27)

La gestión es un espacio de llegada de múltiples campos de conocimientos de las ciencias sociales, como de posiciones políticas y filosóficas frente al Estado y a las relaciones entre la sociedad civil y las instituciones. Desde sus prácticas teóricas y ejercicios programáticos, se fortalece el trayecto que va de la dimensión vital, social y creativa de la cultura, a la condición política donde se contextualiza como sector. (Bonet 1994, 21-29)

Se debe, ante estas valoraciones, estudiar la relación que entrelaza cultura y desarrollo, ella anuda conexiones estratégicas, plantea de entrada la copresencia de sensibilidades y visiones del mundo que corresponden a temporalidades tanto premodernas como modernas y aún posmodernas, lo que implica una multiplicidad de modos de inserción de la población (y de los individuos), en los ritmos y las modalidades del desarrollo en los países latinoamericanos.

Si lo que constituye la fuerza del desarrollo es la capacidad de las sociedades de actuar sobre sí mismas y de modificar el curso de los acontecimientos y los procesos, hoy resulta imposible enfrentar los retos de la globalización sin potenciar los diversos substratos culturales de cada país, pues la forma globalizada que hoy asume la modernización choca y exagera las identidades, generando tendencias fundamentalistas y sectoriales frente a las cuales es necesario actuar introduciendo como ingrediente clave de desarrollo la formación de una conciencia de identidad cultural no estática ni dogmática, sino que asuma su continua transformación y su historicidad como parte de la construcción de una modernidad sustantiva, no reducida a procesos de racionalidad instrumental, eficacia productiva y unificación por la sola vía del consumo.

Solo una visión profundamente crítica de lo que la modernización desarrollista tuvo en nuestros países de oposición excluyente entre tradición y progreso podría hacerse cargo de la tarea decisiva que pasa por educar en una nueva concepción de cultura, de la que haga parte el conocimiento científico y la mediación tecnológica desde una concepción de modernidad que valore su impulso de universalidad contextualizada como contrapeso a las particularidades culturales. La relación cultura-desarrollo plantea hoy un horizonte de exigencias cruciales; en primer lugar, si el desarrollo implica planeación, los modelos y procesos de planeación deben



cambiar para dar entrada a diversas culturas organizacionales de regiones y localidades.

Las políticas culturales no pueden escapar a los requerimientos de la gestión organizacional que trabaja por el logro de proyectos de sociedad capaces de producir sentidos colectivos, de compartir memorias y afirmar valores, de llevar la innovación hasta los mundos de la vida, reinventando los modos de estar juntos, de solidaridad y de vida en común. Las dinámicas culturales, desde los proyectos organizacionales, orientan su mirada hacia las cuestiones inherentes al tejido social, la organización comunitaria, las relaciones entre lo público y lo privado, entre lo urbano y lo rural, los imaginarios de ciudad, las representaciones simbólicas, las interacciones sociales y otras como: a) dinámicas culturales, regionales; b) industria, mercado, consumo y gestión cultural en la región de la costa del Caribe colombiano; c) procesos de integración y diferenciación: discursos, imaginarios, códigos simbólicos, prácticas culturales; d) la relación cultura-sociedad, cultura-economía, cultura-desarrollo en el contexto local y regional; e) la identidad cultural y la relación tradición/modernidad; f) economía de la cultura; y g) la eficiencia administrativa y la imagen institucional de las organizaciones culturales.

## **PERSPECTIVA CRÍTICA DEL PENSAMIENTO LATINOAMERICANO EN LA ADMINISTRACIÓN**

Las concepciones de la administración requieren un análisis que se extiende desde el planteamiento de un mapa para reflexionar su papel en el mundo contemporáneo, hasta llegar a un territorio particular que es el de los procesos de reconfiguración, de

reconstrucción-construcción de un campo “emergente” de la modernidad que aún no logra encontrar su sitio en el concierto científico: la dinámica social y la cultura organizacional.

Esta perspectiva de estudio tiene una estrecha relación con los problemas epistemológicos que ayudan a la construcción de explicaciones de lo que pasa en ámbitos específicos de la administración, relaciona problemas sobre los aspectos teóricos y prácticos que deben ser resueltos por procesos que permitan ofrecer respuestas a una transformación histórica multidimensional, definida por modificaciones del sistema productivo, del sistema organizativo, del sistema social, cultural y organizacional. “Hoy como nunca, las ciencias sociales se constituyen en lugar de síntesis, de encuentros más o menos novedosos entre la realidad y sus modos de comprensión, de diálogos entre disciplinas, entre pensamientos diversos, diálogos que han puesto en crisis las nociones de límite y frontera” (Reguillo y Fuentes 1999).

La administración necesita generar conocimientos sobre la realidad que se vive desde un sistema de categorías y conceptos basados en una cosmovisión diferente del mundo, que logre enriquecer las teorías de la administración, la cultura y la dinámica social. La comprensión de los fenómenos desde la investigación de los procesos actuales permite la producción de nuevos conocimientos y de sus impactos prácticos en la sociedad.

Este trabajo se inscribe en el ensamblaje de un proyecto crítico del pensamiento social y administrativo de Latinoamérica, que a la vez es considerado interpretativo, simbólico y hermenéutico. Dialoga con las concepciones de antropología de la cultura de Geertz (2003) y sus marcos de estudios profundizan dentro del debate filosófico y antropológico occidental de la primera mitad del siglo XX para avalar un concepto de cultura extenso, unitario y su-

praordenador que, al incluir las artes y las ciencias, no se limite a estas. Entre otros pensadores están Scheller, Eliot, Weber, Cassirer, Freud, Malinowski, Sapir y Lévi-Strauss (1963) (ver Rousseau 2010). Por ejemplo, Scheller ontologiza la categoría de cultura, disociándola de la gnoseología y de la estética. Eliot la justifica en tanto sentido de vida cuando Weber la plantea sobre el determinismo historicista del concepto. Cassirer la focaliza desde el humanismo, y Malinowski anticipa un visión integradora y antropológica de acervo entre lo-material-lo inmaterial, lo-tangible-intangible.

Las teorías de la administración tanto clásica como contemporánea aportan elementos importantes a la conformación de los procesos de dirección de las organizaciones (Chiavenato 2006). Entre ellas, hoy se privilegian la gestión del conocimiento y la reingeniería, ambas forman parte de los modelos del siglo XXI. La primera por el papel que juega el conocimiento en la sociedad actual y la segunda porque enfatiza tres componentes esenciales que son las personas, tecnología de información y procesos, enfoca los procesos organizacionales como un conjunto de actividades con una o más entradas que producen salidas de valor para la sociedad. Por medio de la reingeniería se produce un cambio radical en los nuevos enfoques de la administración (Drucker 2002; Chiavenato 2006).

Desde estas perspectivas teóricas se pueden caracterizar los procesos de administración institucional, de acuerdo con los propios cambios de la realidad contemporánea:

*Década de 1970.* Administración por objetivos; proceso administrativo; albores de la informática; albores de la administración de recursos humanos; desempeño basado en la eficacia; organización piramidal; aprendizaje basado en la capacitación.

*Década de 1980.* Planeación estratégica; organización percibida como un sistema; organización en unidades estratégicas de negocio (UEN); desempeño basado en la eficiencia; desarrollo organizacional; albores del desarrollo tecnológico.

*Década de 1990.* Especialización por áreas de trabajo; aprendizaje basado en capacitación, entrenamiento y desarrollo; auge de la gerencia japonesa; mercadeo orientado a los productos.

*Década del nuevo milenio.* Administración cibernética y modelos de desarrollo humano; pensamiento sistémico; organización inteligente; comunicaciones celular, satelital, internet, intranet y extranet; servicio; gestión del conocimiento; organización horizontal; calibradores de la productividad; indicadores de control de gestión; desempeño basado en la efectividad; integración económica; globalización.

Las organizaciones de la sociedad actual necesitan prepararse para asumir los desafíos del nuevo milenio, caracterizados por un entorno altamente cambiante y sistematizado, alto desarrollo electrónico y tecnológico, realidad y comunicación virtual, alta capacidad de desplazamientos, mercado global basado en servicio y con productos homologados. Se debe trabajar el posicionamiento de la organización con una clara definición de sus capacidades distintivas y su oferta de valor, todo lo cual conduce a la búsqueda de formas que estimulen la identificación de necesidades contextuales, al diseño creativo de sus productos y servicios, y a su rentabilidad financiera y social. Para ello, se deben modificar sus procesos de administración desde las siguientes posiciones:

De la táctica

A la estratégica

De la administración de objetivo

A la administración de procesos

De la especializada

A la interdisciplinaria

Del escaso desempeño	A lo emprendedor
De la progresista	A la desarrollista
De la conductora de comités	A la coordinadora de esfuerzos
Del estatus personal	Al estatus institucional
Del liderazgo de empuje	Al liderazgo de arrastre
Del respeto al conocimiento	Al respeto de la inteligencia
De la capacitadora	A la formadora
De la bilingüe	A la multilingüe

Los modelos como sistemas complejos están integrados por un conjunto de elementos relacionados entre sí que interactúan para autoorganizarse alrededor del entorno, tipo de institución, misión y visión organizacional, principios, estructura, funciones y resultados, en interrelación con los componentes económicos, políticos y sociales. Los aportes del pensamiento moderno que se toman en consideración en el modelo de gestión organizacional que se propone, se corresponden con las nociones de complejidad expresadas en las concepciones filosóficas y teóricas de Edgar Morin (2012): “El pensamiento complejo es el entrelazamiento y la interacción incesante de la infinidad de fenómenos y sistemas que componen el mundo natural”. Y plantea tres desafíos: la relación entre orden, desorden y organización; la cuestión de la diferenciación entre lo separable y lo inseparable; el problema de la lógica.

A partir de la evaluación realizada de los modelos, se reconoce el valor de estas propuestas que refuerzan la necesidad de consenso conceptual en el tratamiento de esta problemática en las organizaciones, pero se considera que son cuatro las concepciones que en mayor medida se manejan y aplican en las prácticas organizacionales: la antropología de la cultura, las teorías administrativas (teo-

ría de los sistemas, reingeniería, gestión del conocimiento y planeación estratégica, entre otras), la teoría de comunicación social en el nuevo milenio, las tecnologías y la información (redes sociales).

Entonces la discusión epistemológica debe enfrentar los desafíos desde el cuestionamiento de los presupuestos de las teorías anteriores, tomando para ello las herramientas histórico-políticas que han explicado el fracaso de América Latina en su bloqueo ideológico-cultural, así como el trazado de su camino dependiente para así presentar las diferentes alternativas u opciones que existen tanto en el terreno de las utopías como en el terreno de las proposiciones concretas. La inexistencia de un propio modelo epistemológico en forma clara y contundente es lo que nos ha sumido en el marasmo, la abstracción o el contubernio con los sectores de poder. Zemelman (1987) abordaba el problema con la siguiente pregunta:

¿Han captado los científicos sociales el modelo neoliberal cuyos parámetros sirven de referencia al mismo contexto latinoamericano obviando que, en el trasfondo de cualquier epistemología, está la realidad en nuestros países? ¿O seguimos en el terreno interpretativo de la realidad como si fuera lo real aceptando el discurso político como ideal conociendo que la lógica del poder es, precisamente, impedir que el sujeto vea la realidad? (Zemelman 1987, 1-10)

Constituir, pues, una concepción teórico-metodológica que sea instrumento de transformación y liberación social que no esté regido por los núcleos institucionales del poder, de la hegemonía internacional y nacional, representa hoy el reto más importante para los investigadores del campo de las ciencias sociales y humanas (Zemelman 1987). La línea de investigación desde la diversidad y riqueza de diferentes niveles de análisis que existen incorpora nuevas formas de explicar la realidad de la administración con una concepción epistemológica caracterizada por:

*El análisis de la dimensión histórica de los fenómenos y su ritmo.* La ubicación, el desarrollo y la articulación en tiempo y espacio de los fenómenos de la administración permite abordar sus complejidades y obliga a concebir relaciones de conocimiento más inclusivas, que no se agotan en las funciones cognitivas expresadas en la teorías clásica y científica de la administración; se trata de la interpretación de los fenómenos, de los procesos sociales, económicos, políticos y culturales desde realidades contextuales.

*La incorporación del sujeto como elemento constitutivo del proceso de conocimiento de la realidad.* Ello coloca una perspectiva que de alguna manera implica el rescate de la aparición del pensamiento crítico en la versión de los clásicos o en las versiones revisadas de la Escuela de Frankfurt. El ser humano moderno no acepta resignadamente el entorno, sino que busca ponerlo a su servicio. El sistema de administración moderno, al buscar legitimación, tiene que ofrecer razones y procedimientos adecuados de generación y expresión de las decisiones. Las teorías de inspiración neoestructuralista o neosistémica, incluyendo la de inspiración fenomenológica, aunque en menor medida, se olvidaron del sujeto. El sujeto quedó como un presupuesto, como algo obvio: no estaba necesariamente rescatado. Esta situación pone al descubierto otra problemática: la del conocimiento que pretende no solo interpretar realidades o limitarse al mero marco de lo hermenéutico, sino que hoy se convierte en constructor de un discurso capaz de intervenir en la realidad social con la inclusión del sujeto constructor; de alguna manera desde el siglo XIX se planteó la necesidad de construir un conocimiento que no solo explicara los fenómenos, sino que permitiera actuar sobre ellos, tanto es así que Augusto Comte hablaba de una ingeniería social (Zemelman 2004).

*Concepto de verdad como un proceso sociohistóricamente constituido.* La valoración del acontecer social, de sus flujos y reflujos referencia también la base para fijar una visión de los conceptos, las teorías y/o la ciencia de la administración como un proceso sociohistóricamente inacabado y, por lo tanto, relativo y en constante cambio.

*Un acercamiento entre las formas de conocimiento cotidiano y la investigación científica.* Esto implica mayor comprensión de la realidad en la administración como un todo organizado y en continua interacción que no puede comprenderse de manera aislada y fragmentada. De esta manera, se desarrolla un pensamiento relacional y conocedor de las múltiples interrelaciones que existen en el estudio de las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

*La relación de conocimiento sujeto-objeto.* Define la perspectiva epistemológica, hay un punto adicional referido a la relación de conocimiento, la vieja relación de conocimiento sujeto-objeto en el ámbito de las ciencias humanas se complejiza mucho porque hay ciertos fenómenos de la realidad social que, probablemente, se manejan como hipótesis, no son susceptibles de explicar, pero que, sin embargo, el no poder explicarlos, en el sentido de construir una gran teoría sobre una cantidad enorme de fenómenos, no justifica que no puedan ser pensados, es decir, hay una necesidad de pensar los fenómenos sociales que no se agota en la posibilidad de su explicación. Un segundo problema, derivado de la relación de conocimiento sujeto-objeto, es que cada vez más, en el ámbito de las ciencias de la administración, se ve la irrupción de exigencias de construcción conceptual y de construcción de conocimiento que no se agota en lo que, técnicamente, podríamos llamar función cognoscitiva. Hay fenómenos que no se entienden sino gnoseológicamente porque se resisten a la relación causa-efecto. Pero este hecho no significa que no puedan ser objeto de una racionalidad científica, lo



que pasa es que los fenómenos sociales obligan a entender la racionalidad científica de una manera más amplia de lo que se podrían entender en la historia de las viejas ciencias naturales.

Este estudio de los problemas epistemológicos desde donde se piensa la investigación ilumina el tratamiento metodológico de la administración que, con la riqueza y diversidad de métodos orientados a evaluar y analizar diferentes alcances de los procesos sociales y organizacionales, presenta un conjunto de reevaluaciones como:

*La categoría realidad.* La realidad organizacional es el resultado de las complejas y múltiples relaciones entre sujetos, se crea en distintas coordenadas de tiempo y espacio a la vez. Ellas cumplen la función de crear efectos, nudos dinámicos y potenciadores, articuladoras de situaciones o de procesos que deben ser perfectamente leídos y analizados, lo cual clarifica que no se puede soslayar el problema de la relación entre los procesos sociales, organizacionales y la administración, sea en el plano de la interpretación, sea en el ámbito de la empiricidad propia de las técnicas. Esta relación puede ser problematizada para dar lugar a una nueva morfología fenomenológica. La cuestión es la consideración, en el análisis de las relaciones, de las mediaciones, del movimiento en la transitividad de cada fenómeno de una modalidad a otra, en razón de que se está devolviendo hacia nuevas significaciones, según las articulaciones históricas de la que el fenómeno es parte. Lo que se traduce en la necesidad de entender los fenómenos como componentes de una constelación de relaciones que lo configuran y determinan en un momento dado, que puede ser de duraciones variables.

*Especificidad del fenómeno.* Las consideraciones anteriores obligan a tener en cuenta lo que, en términos metodológicos, se considera la especificidad de la administración. Especificidad que es la

empiricidad de sus procesos, pero que escapa a la morfología susceptible de ser descrita. Es la concreción de la administración y sus enfoques en una parcela de la realidad social, según resulte determinada por su inserción en un campo conformado por múltiples determinaciones, que responden a las exigencias de historicidad del momento.

*El problema del límite y los parámetros.* En este perfil metodológico, el problema del límite es un tema al que se le puede aducir un valor universal, pero también reviste un valor particular en las ciencias de la administración. ¿Qué es el problema del límite? ¿Qué es el problema de los parámetros? Es tan sencillo como lo siguiente: existen realidades terriblemente dinámicas que, además de su dinamismo, no están claramente sometidas a leyes —a regularidades—, lo cual impide, en una medida importante, la capacidad de predicción, de previsibilidad; por lo tanto, cabe la pregunta de cómo las ciencias de la administración miran el futuro, y es aquí donde adquiere presencia la vieja idea de los clásicos, que de una u otra manera la llaman de forma distinta: la idea de modelos de gestión. Pero ¿cómo se puede organizar un proceso administrativo tradicional sobre lo dinámico sin que este quede desfasado? La respuesta es simple: una estructura conceptual, un concepto, tiene como denotación una realidad que está en proceso de rápido cambio, pero, como el concepto no está cambiando, da un reflejo de una realidad que puede haber sido superada por su propio movimiento, por su propio dinamismo. Eso produce el desfase (o el desajuste) entre el contenido del concepto (o el contenido de las estructuras conceptuales) y aquello que se nombra la realidad de esos conceptos.

Surge entonces *el problema de los límites*. Consiste en entender que siempre hay una realidad excedente, que siempre hay una reali-

dad en el manejo de los conceptos que no está en los conceptos; por lo tanto, eso obliga a manejar los conceptos de manera abierta; significa entender los conceptos de manera distinta, lo cual cuestiona el llamado principio de la determinación de contenidos, que rompe con uno de los principios clave de la cientificidad, tal como ha sido heredada de las ciencias naturales, que es el principio de identidad.

E. Morin (2004, 2), plantea el problema de las disciplinas científicas de hoy en día: “Hay un problema ya no sólo con los conceptos, con los límites conceptuales, sino que expresa un problema con los límites disciplinarios”, pues el sistema clasificatorio de las ciencias sociales —economía, antropología, ciencia política, entre otras— deriva de un sistema clasificatorio de las ciencias que se forjó en el siglo XIX, muy sustentado en la lógica del objeto, pero, cuando comienza a cuestionarse el objeto y cuando comienza a cuestionarse la posibilidad de que la realidad pueda ser conocida solo en retrospectiva a sus antecedentes —y no pensada en el momento que se está produciendo—, evidentemente hay un concepto de disciplina que queda obsoleto. El problema del límite también se expresa en la necesidad de repensar lo que significa en este momento hablar de límites disciplinarios. Por lo tanto, existe la necesidad de trabajar un concepto transdisciplinario (Morin 2012).

H. Zemelman (2004) plantea que es aquí donde viene la pertinencia de la cita de Morin (2004): “Hay más realidad entre dos disciplinas que en cada una de ellas por separado”. Es un punto fundamental de entender. Hoy es cuestión de leer los diarios, los informes del Banco Mundial, incluso del Fondo Monetario Internacional (FMI), para darse cuenta de que la realidad económica es cada vez menos económica, es cada vez más sociocultural, eso es real. Es cuestión de analizar el movimiento de la bolsa de valores, es cuestión de analizar las tomas de decisiones en las inversiones,

es cuestión de analizar cómo se maneja un excedente económico para darse cuenta de que no son matrices económicas ni econométricas las que están marcando el comportamiento de los individuos que manejan los recursos económicos y financieros, son matrices mucho más complejas que están rompiendo con los límites disciplinarios. Sin embargo, es un problema que tampoco se ha resuelto desde las ciencias sociales. Estas problemáticas se tienen que resolver en el plano de la práctica investigativa, de la práctica administrativa y también de la práctica sociocultural. Hay que saber manejarse fuera de esos límites.

Este problema del límite o el problema de los parámetros es un punto fundamental. De otro modo, las ciencias sociales estarían atrapadas dentro de lo que se llama las cristalizaciones de los fenómenos sociales y no en su movimiento interno; estarían rezagadas respecto a lo que ocurre en el momento en que se estudia la realidad, que es siempre el corte del presente. Este es uno de los retos que, indudablemente, hoy tienen las ciencias sociales en América Latina. Los esfuerzos por poder entender los fenómenos sociales, económicos o culturales que hoy día están ocurriendo son gigantescos; y, en gran medida, la dificultad de comprensión de los fenómenos es porque las ataduras a ciertas exigencias, a ciertas configuraciones conceptuales, han quedado, probablemente, desfasadas.

Esta consideración se puede ejemplificar con lo que sucede hoy con el análisis de los sujetos sociales; no existen conceptos para estudiar nuevas modalidades de emergencias de sujetos sociales, este es un aspecto sobre el cual hay que preguntarse: ¿qué pasa hoy que no hay capacidad para entender, de manera aguda y profunda, los fenómenos económicos, financieros, comerciales, políticos y culturales que se dan todos articulados, unos con otros, sin poder disociar campos disciplinarios ante los retos que nos está plan-

teando la globalización? Existe mucho silencio ante esa situación, no se presentan respuestas claras; y esta situación reitera la necesidad de una reconceptualización de las ciencias sociales que no pasa simplemente por definiciones, pasa por definir un nuevo ángulo desde donde pensarlas. Hay que recuperar el ángulo desde el que las ciencias sociales tienen que pensarse y resolver su racionalidad constructora de conocimiento en términos de las exigencias del presente, con todos los retos que ello implica, y que son las necesidades planteadas en este momento.

*El problema de los lenguajes.* Estos son retos que tienen consecuencias enormes, no solamente en el plano metodológico, sino que tienen una expresión que ya se ve incluso en los debates sobre cómo exponer las ideas, se ve en el problema de los lenguajes. Se ve, por ejemplo, en la insuficiencia de los lenguajes denotativos en el ámbito de las ciencias sociales. Los lenguajes denotativos son los lenguajes propios de razonamientos nomológicos, lenguajes restringidos a la lógica de las determinaciones o a la lógica de la causa y efecto. Hay fenómenos que no se captan en esa lógica de los lenguajes denotativos y que suponen la incorporación de otros tipos de lenguajes que son más congruentes con la función gnoseológica, ya no con la función cognitiva, como sería en los lenguajes connotativos que implican el uso de cierto tipo de expresión que no es, exactamente hablando, nomológicamente, en sentido nomológico.

*Objetividad y realidad objetiva.* En el marco de estas consideraciones epistemológicas y metodológicas, hay que enunciar y retomar con mucha fuerza el concepto de objetividad y realidad objetiva, conceptualizándolos en función de las características básicas de la realidad sociohistórica, que es la presencia de sujetos constructores de la realidad, y allí se presenta una exigencia gnoseológica importante: la realidad sociohistórica no es un conjunto de objetos

que están ontológicamente esperando ser descubiertos. La realidad sociohistórica es un conjunto de ámbitos de sentido que no admiten sistemas clasificatorios heredados de otras ciencias; el ámbito de sentido no se puede entender desvinculado de acciones e intencionalidades sociales de los sujetos. Por citar un ejemplo, el concepto administración: hay muchas teorizaciones sobre la administración, pero no hay tal objeto administración, hay muchas formas de administrar, como en ámbitos de práctica social, que es múltiple.

*Los enfoques interdisciplinarios.* “Son una demanda inherente al desarrollo científico e intelectual y sobre todo a los procesos de administración y gestión organizacional. La exigencia de la interdisciplinariedad emana de la necesidad de coherencia del saber y de la existencia de problemas tratados por más de una disciplina o situados entre la investigación pura y el servicio cualificado a la problemática social” (Borrero 2008).

La interdisciplinariedad es posible en la medida en que las distintas disciplinas de las ciencias sociales comparten en el fondo el mismo objeto de estudio: el hombre y su sociedad, todas las relaciones e interacciones del hombre con otros hombres, con la naturaleza y con las instituciones que surgen a partir de su vivir en sociedad y se asientan en los estudios de complejidad que inician la ruptura de los compartimientos disciplinarios despertando una amplia creatividad en la discusión teórica que fomenta la conformación de una perspectiva interdisciplinaria que da lugar a lo transdisciplinario.

*La transdisciplinariedad.* No solo explica los elementos antropológicos y epistemológicos del proceso de administración en general, eliminando las separaciones entre ciencias naturales y sociales, sino que permite la visualización de los diferentes niveles de realidad que caracterizan a las organizaciones, se recrean de manera

diferente las formas de conocer y acceder a ellas, transformándolas también. En el proceso de conocimiento transdisciplinario no solo se reelabora el conocimiento, sino se cambia y modifica por los actores, lo cual muestra una visión diferente del mundo donde la apertura y el cuestionamiento no permiten el predominio de una sola explicación o perspectiva.

*La exaltación del papel del saber pensar, más que el saber hacer.* De manera que se logra la capacidad para colocarse ante la realidad en distintos momentos históricos de su desenvolvimiento, según diferentes ritmos temporales, sea al interior de cada momento histórico o en la perspectiva longitudinal. Esta perspectiva permite el manejo de los parámetros de tiempo y de espacio, así como los que tienen que ver con su articulación y el ritmo que presenta la administración y gestión organizacional como acontecer económico, político, social y cultural.

*La racionalidad contextual interpretativa.* A la administración, como génesis y representación del conjunto de realizaciones materiales-espirituales, tangibles-intangibles del hombre, le corresponde develar la verdad y lograr la construcción de sentido desde una actitud que incorpore los elementos del saber y la vida cotidiana, atender la racionalidad contextual interpretativa que conecte las teorías con la práctica social concreta. La praxis modifica y reproduce constantemente el contexto. Bloesch (1983) expresa que se necesita abordar una realidad que, en sí misma, es dinámica, generadora de consecuencias que no son necesariamente observables, pero que están allí y en la medida en que exista la capacidad de comprender esa complejidad, de la complejidad de quien produce, de una realidad que está produciendo realidades, será cuando el análisis del presente y la generación de conocimientos potencien la realidad.

Desde las metodologías de trabajo de investigación, se aborda la relación entre los fenómenos en el plano de la interpretación y en el ámbito de lo empírico, propio del mundo donde nace, se crea, se recrea y se desarrolla la administración. Esta relación puede ser problematizada en forma de dar lugar a una nueva morfología fenomenológica. La cuestión es considerar, en el análisis, las relaciones, las mediaciones y el movimiento dado en la transitividad de cada proceso de una modalidad a otra, en razón de nuevas significaciones, según las articulaciones históricas de las que el este es parte, lo cual presupone entenderlos como componentes de una constelación de relaciones que lo configuran y lo determinan en un momento dado.

### **REINVENTAR LA REALIDAD DEL CARIBE COLOMBIANO DESDE NUEVAS LÓGICAS ORGANIZACIONALES**

El Caribe colombiano, al igual que Latinoamérica, requiere crear plataformas de integración, escenarios de políticas organizacionales, redes sociales, atención a los actores sociales y definir el encargo social. Si atender las emergencias sociales y las dinámicas organizacionales permite reinventar la realidad, se tiene que analizar la urgencia de la integración latinoamericana y del Caribe; “integración cultural” es algo bastante complejo y diverso, y de seguro significa distintas cosas para distintas personas. En ella se encuentra y se confrontan memorias ancestrales de los pueblos con el pensamiento secular del mundo moderno y formas culturales locales, específicas, con los arrolladores procesos de la mundialización. No obstante, es posible hablar actualmente de un cambio radical en el polo de referencia sobre las visiones de este proceso. Antes la integración se pensaba desde los organismos internacionales que



son sujetos económicos por excelencia (como el Banco Inteamericano de Desarrollo –BID– y el Banco Mundial), en el entendido de que el progreso económico traería a la larga el bienestar para todos. Hoy en día la integración comienza a pensarse desde la propia América Latina y el Caribe, desde las personas concretas en situaciones históricas, sociales y culturales definibles.

Anteriormente se suponía que la apertura absoluta de los mercados generaría núcleos crecientes de progreso que a la larga terminarían permeando toda la sociedad. Hoy la integración se concibe como un proceso multidimensional que se sustenta en el fortalecimiento de los regímenes democráticos, en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas, en el fomento de la paz y el empleo de la negociación para la resolución de conflictos (ALBA 2005). En otras palabras, se trata de la constitución de sociedades democráticas, estables y activas, lo cual pasa necesariamente por la constitución de ciudadanías, por la vitalización de los derechos a oportunidades productivas y al desarrollo (Klikberg 2001).

Si en otro tiempo los enfoques macroeconómicos (visión global de los conjuntos de factores económicos, atención al producto interno bruto (PIB) y a la balanza comercial) eran empleados de manera privilegiada para evaluar el grado de desarrollo de una sociedad, hoy día (sin dejar de lado lo macroeconómico) es vital ocuparse de factores tales como el índice de desarrollo humano, el desarrollo endógeno, el desarrollo del concepto de “economías más pequeñas” (ALBA 2005), en fin, el impacto en la calidad de vida como un concepto multidimensional.

La propuesta que se presenta para estas concepciones presupone un marco de análisis conceptual que en esencia asume la cultura y los espacios organizacionales de esta como escenarios de transformación, de nuevas representaciones simbólicas. La cultura

se convierte en eje articulador de los procesos de integración porque nuestra región es multicultural y polisémica, y tenemos que abrirnos a la diversidad y pluralidad de enfoques para estudiar y actuar en esa realidad. Ello implica la apertura a la creatividad en la generación y el uso de marcos de referencia tentativos, que podrán ser modificados en el camino. Hablar de multiculturalidad es hablar de intercambio entre iguales, de diálogo de saberes, de escudriñar el mundo desde la relación con el otro, desde la intersubjetividad.

Para hablar de la integración como un proceso en construcción donde se articula la realidad actual (opresión, injusticia y luchas reivindicativas) con la construcción de nuevos espacios sociales (utopías creadoras), se necesita ver el conocimiento también como un proceso en transformación permanentemente (de lo mediato al porvenir), por lo cual ha de incorporar un sentido histórico (utópico, si se quiere), y que requiere para sí la búsqueda de consensos y articulaciones cada vez más globales.

Pensar la integración es referirse a grandes políticas y lineamientos estratégicos que han de surgir desde las vivencias específicas, es decir, el mundo cotidiano de las personas en toda su plenitud, entonces conviene detenerse a pensar la relación del conocimiento y la vida. La vida, por supuesto, incluye el conocimiento, y el conocimiento se debe a la vida:

Mas, ese aspecto vital que es el conocimiento tiene un papel importante en el hecho de nombrar, de construir el sentido, y orientar esa vida. Por supuesto, que el conocimiento debe estar profundamente articulado con otros aspectos de la vida, que interactúan con él en esa creación de sentido: las valoraciones, las creencias, las emociones, sentimientos, y otros. En este sentido, conviene superar la concepción estrechamente racionalista del conocimiento y ampliar sus fronteras incluyendo lo espi-

ritual, lo sagrado, lo subjetivo, las memorias ancestrales, el arte, en fin, lo “irracional”, en una dimensión mayor del conocimiento. (Zemelman 1989 y 2011)

## **Escenarios sociales**

Todo proceso organizacional se enmarca en escenarios, que no son otra cosa que la caracterización de un espacio social, a partir de los siguientes elementos:

- Contexto: caracterización de espacios, tiempos, actores, instituciones, grupos y dinámicas sociales que se presentan en un espacio local determinado.
- Circunstancias: aspectos inmediatos y de aparición abrupta que inciden en las condiciones de un contexto social.
- Coyunturas: cruce de tiempos, espacios, contextos, circunstancias, actores y dinámicas económicas, políticas, sociales y culturales que determinan y caracterizan a un espacio social.
- Estructuras: lineamientos, redes, institucionalidades y cimientos económicos, políticos y socioculturales que dan sostén a una sociedad determinada.
- Recursos: apoyos naturales, sociales, financieros, materiales, humanos (cantidad y calidad) que posibilitan el desarrollo de políticas sociales.
- Potencialidades: energías colectivas e individuales que permiten a los grupos sociales generar propuestas para su desarrollo, incidiendo en la política social.
- Obstáculos: mecanismos naturales, políticos, sociales, económicos y culturales que pueden considerarse como limitantes a las oportunidades para desarrollar políticas sociales.

- Oportunidades: formas o modalidades naturales, políticas, sociales, económicas y culturales, individuales y colectivas, que permiten optimizar nuestro trabajo en la búsqueda del desarrollo adecuado de políticas sociales.
- Beneficios: aspectos, elementos o situaciones que convienen o que producen las políticas sociales. Pueden ser inmediatos, a corto, mediano y largo plazo, tangibles o no tangibles.
- Viabilidad: posibilidad real de desarrollar políticas sociales; esta tiene que ver con los asuntos políticos, financieros y sociales. Es decir, son las posibilidades reales para operar o desarrollar las políticas sociales.

De esa forma los espacios sociales posibilitan la adecuación a un nuevo modelo de sociedad que reclama algo más que la transposición de la ingeniería a las organizaciones; la sociedad compleja reclama atención a nuevos enfoques y a la ampliación de los campos de actuación de las políticas públicas con la incorporación de nuevas formas y conceptos de dirección y administración a los amplios recursos que se ponen a disposición de estos nuevos campos. Hoy el sentido de la duda de las corrientes burocráticas se ha extendido, ellas ya no pueden ofrecer respuesta a las nuevas necesidades y formas de llevar a cabo los objetivos en el sector público y privado. La crítica a los modelos weberianos de administración clásica del Estado empiezan a introducir, con mayor o menor fuerza, algunas de las corrientes y reflexiones procedentes del sector productivo. Este proceso va unido con un desarrollo del sector terciario y los servicios como el valor añadido de los intangibles en el campo de los negocios. Desde la perspectiva de estos cambios, las organizaciones están más cerca de lo que se considera las organizaciones culturales como estructuras intensivas en complejidad.

## **Actores sociales**

Hablar de actores de la política social implica dinámicas emergentes que hacen referencia a fuerzas sociales, iniciativas de organización, entornos institucionales y capacidades estratégicas en acción que buscan legitimar reivindicaciones en el ámbito de las prácticas económicas, políticas, sociales y culturales, a partir de la apropiación o reapropiación de demandas y espacios colectivos de transformación, resistencia, expresión y lucha social. Por ello, sirven como interlocutores, impugnadores y/o mediadores entre los grupos sociales y el sistema jurídico, político y administrativo, a partir de actuaciones generales o macro y específicas o micro.

Los actores de la política social constituyen fuerzas colectivas y organizacionales que son claves para la definición, construcción y consolidación de un sistema de políticas sociales, pero a la vez son instrumentos que influyen o inciden a partir de la acción colectiva en la misma configuración de otros actores en el seno de la estructura social, sobre todo en el posicionamiento de ideas sobre los temas de lo social o en la formación de solidaridades, de conflictos y consensos y en general la lucha de intereses y demandas. Generalmente los actores sociales se integran con diversos elementos y presentan características específicas que se resumen en que: 1. son fuerzas sociales e institucionales; 2. tienen la posibilidad de hacerse presentes en su contexto; 3. se reconocen como actores con potencialidades transformadoras; 4. promueven puentes de comunicación con actores de otros entornos; 5. se orientan a autoidentificar necesidades y recursos sociales; 6. problematizan cuestiones y/o demandas sociales; 7. tienen la posibilidad, de acuerdo con su fuerza organizativa y sus intereses estratégicos, de incluir sus demandas en la agenda política; 8. son instancias activas, proactivas y creativas; 9. su funcio-

namiento es permanente; 10. buscan sistematizar respuestas colectivas y convertirlas en derechos sociales; 11. su objetivo sustantivo es concretizar sus aspiraciones, proyectos e intereses colectivos; 12. se organizan para divulgar y transmitir sus experiencias de lucha, negociación, alianzas, participación y movilización.

Un actor social se define por las metas que se ha propuesto alcanzar y por su capacidad de modificar la realidad, es decir, es actor en la medida en que logra identificar, comprender y alcanzar sus intereses estratégicos. Los actores siempre tienen la capacidad, de acuerdo con su fuerza social y su legitimidad, de concertar alianzas tácticas o estratégicas con otros actores para lograr el cumplimiento de sus demandas.

## CONCLUSIONES

En los contextos de la región de referencia, las nuevas ideas de gestión llegan al sector social, educativo y cultural como exigencia de una mayor eficacia y eficiencia de sus fines y por la importancia económica de sus políticas. Los modelos de administración clásicos se ven desbordados por las nuevas necesidades y políticas, y entran en una crisis profunda de rendimiento (situación que en la actualidad se vive en lo cotidiano de la vida cultural).

Las particularidades de la administración clásica, a partir del debate de las nuevas tendencias de la gestión pública y la crítica a las estructuras burocráticas para adaptarse a las nuevas necesidades sociales hace necesario en este contexto un concepto de gestión fruto de las dinámicas emergentes y la necesidad de garantizar un buen uso de los recursos disponibles.

La gestión en la sociedad contemporánea es una forma de entender la acción dentro de la complejidad, un lenguaje complejo que nos aleja de la casualidad de los hechos para estar mucho más cerca del concepto de política (entendida como opción), lo cual hace necesaria la capacidad de definir objetivos y diseñar el proyecto como eje y metodología de la acción, de la autonomía para decidir el curso de la acción y libertad para resolver los problemas que emergen en la ejecución.

La gestión organizacional requiere un alto nivel de relaciones e interlocuciones con un amplio abanico de agentes y actores para llevar a cabo el encargo social de función. En este sentido, la capacidad de mediación, contacto y negociación es imprescindible para asumir responsabilidades en el sector de la cultura. Estas habilidades se han de extender a nuevas formas de trabajo en red y a sistemas de cooperación internacional mucho más amplios que los canales tradicionalmente utilizados.

Toda acción cultural reclama un equilibrio entre los procesos de recuperación y mantenimiento de la memoria colectiva para trabajar por el cambio, la innovación y la ruptura, ya que la memoria es un acervo de reconfiguración y unificación de los significados en el espacio organizacional. En la gestión de la cultura es imprescindible disponer de capacidades para desarrollar nuevos proyectos y asumir el riesgo de nuevas formas emergentes, caracterizados por:

- Una realidad compleja, entrelazada, actualmente llena de injusticias y opresiones, pero en transformación permanente, comprometida con la búsqueda de la justicia, la libertad, la solidaridad, las relaciones horizontales y simétricas.

- Un sujeto de conocimiento colectivo, plural, diverso, polisémico, histórico, involucrado con lo espiritual, lo sagrado, el arte, comprometido con su situación actual y prefigurador de nuevos estadios sociales.
- Una acción de conocer que, de acuerdo con lo anterior, se abra a la creatividad, a la pluralidad de enfoques y procedimientos, a explorar lo intersubjetivo, lo “irracional”, con el fin de establecer sentido a las vivencias personales, colectivas y regionales y orientar, por ende, las prácticas específicas.
- Una búsqueda de acuerdos, consensos interpersonales, locales, regionales, que propendan a la construcción de un proyecto histórico colectivo, no absoluto, que constituya una base para la construcción del devenir social.

Cabe preguntarse sobre qué fundamento se debería trabajar la gestión y administración en una organización dentro de estas olas de cambios donde convergen estrategias, técnicas y filosofías. Esto trae lógicamente una reacción en cadena, originando una manera diferente de administrar y gestionar, resaltando la existencia de infinitas interacciones voluntarias o no que se dan dentro de una organización, caracterizándola como sistema complejo y que se pudieran ampliar basándose en diversas corrientes del pensamiento administrativo. La gestión organizacional y los procesos de la administración deben garantizar el impacto de las decisiones actuales en el futuro.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abello, Ignacio y Silvio Sánchez. 2000. *Cultura: Teorías y gestión*. Pasto: Uninariño.
- ALBA (Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América). 2005. *Una alternativa bolivariana para las Américas*. Consulta: marzo de 2008. <[www.alternativabolivariana.org](http://www.alternativabolivariana.org)>.
- Blosch, Ernst. 1983. *Sujeto-objeto. El pensamiento de Hegel*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Bonet, Lluís. 1994. "Contextos, criterios y necesidades de formación del gestor cultural". *Formación en gestión cultural* 7. Bogotá: Portal de Gestión Cultural.
- Borrero, A. 2008. "La interdisciplinariedad, concepto y práctica". *La universidad. Estudios sobre sus orígenes, dinámicas y tendencias* 5. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana de Colombia. Consulta: marzo de 2014. <<http://www.javeriana.edu.co/puj/documentos/interdisciplinariedad.html>>.
- Cabrera, Fernando. 2002. *Aproximaciones a la discusión sobre el marco general de los programas curriculares de diplomados en formación en gestión cultural*. Medellín.
- Checkland, Peter. 2001. *Soft Systems Methodology: Método radical para integrar actividades organizativas*. Cataluña: Milrazones.
- Chiavenato, Idalberto. 2006. *Introducción a la teoría general de la administración*. Barcelona: McGraw-Hill / Interamericana.
- Drucker, Peter. 2002. *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Barcelona: Norma.
- García Canclini, Néstor. 1997. *La cultura iberoamericana: De la producción al consumo*. Madrid: OEI / CEDAL.
- Geertz, Clifford. 2003. *Interpretación de la cultura*. Barcelona: Gedisa.
- Habermas, Jürgen. 1989. "La modernidad, un proyecto incompleto". En *Modernidad: Modernidad y postmodernidad*, N. Casullo. Buenos Aires: Punto.
- Hofstede, Geert. 1993. *The Importance of the Local Cultures in the Management as the Importance of the Nationality*. Nueva York: Geert Hofstede Press.

- Horkheimer, Max y Theodor Adorno. 2002. *Dialectic of Enlightenment-philosophical Fragments*. Stanford: Gunu/in Schmid Notrr Press.
- Kliksberg, Bernardo. 2001. “Ética y economía, la relación marginada”. *Documento de trabajo. Cumbre de la deuda social y la integración latinoamericana*. Caracas: Grupo Parlamentario Venezolano del Parlamento Andino.
- Lechner, Norbert. 2002. *Las sombras del mañana. La dimensión subjetiva de la política*. Santiago de Chile: LOM.
- Levi-Strauss, Claude. 1963. *Estructuras elementales del parentesco*. Ciudad de México: Beacon.
- López, Frank. 2006. *Postmodernidad*. Consulta: marzo de 2008. <<http://guayanes.blogdiario.com/>>.
- Martín-Barbero, Jesús. 2003. “Diversidad en convergencia”. *Matrices* 8 (2): 15-33.
- Martinell, Alfons. 2001. *La gestión cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Girona: UNESCO.
- Molina, Claudia. 2011. *Espacios relacionales de organizaciones cross-culturales en el contexto de globalización contemporánea*. Tesis de Doctorado, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Morin, Edgar. 2004. “La epistemología de la complejidad”. *Gaceta de Antropología* 20.
- . 2012. “Sobre la interdisciplinariedad”. *Boletín 2 del Centre International de Recherches et Études Transdisciplinaires*. Consulta: enero de 2015. <[http://www.carlosberzunza.org/images/morin\\_sobre\\_la\\_interdisciplinaridad.pdf](http://www.carlosberzunza.org/images/morin_sobre_la_interdisciplinaridad.pdf)>.
- Mujica, Miguel. 2000. *Nuevas estrategias para gerenciar. Una visión epistemológica*. Valencia: AC.
- Reguillo, Rossana y Raúl Fuentes. 1999. *Pensar las ciencias sociales hoy*. Ciudad de México: Iteso.
- Rousseau, Buenaventura. 2010. *Universidad industrial de Santander*. Consulta: enero de 2015. <[http://www.uis.edu.co/webUIS/es/catedra-LowMaus/lowMauss12\\_2/quintaSesion/Articulo%20Dra%20Rousseau.pdf](http://www.uis.edu.co/webUIS/es/catedra-LowMaus/lowMauss12_2/quintaSesion/Articulo%20Dra%20Rousseau.pdf)>.

- Wallerstein, Immanuel. 2004. *Impensar las ciencias sociales*. México: Siglo XXI.
- Williams, Raymond. 1994a. *Arte y cultura emergente*. Consulta: marzo de 2014. <arteyculturaemergente.blogspot.com>.
- . 1994b. *Sociología de la cultura*. Barcelona: Paidós .
- Yarzabal, Luis. 2004. “Estrategia para el perfeccionamiento de la gestión del proceso formativo en el primer año de las carreras de ciencias técnicas”. *Documento de trabajo*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación. Consulta: enero de 2014. <<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/HASH0199.dir/doc.pdf>>.
- Zemelman, Hugo. 1987. “Razones para un debate epistemológico”. *Revista Mexicana de Sociología* 49 (1): 1-10.
- . 1989. *De la historia a la política. La experiencia de América Latina*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- . 2004. *¿En qué andan las ciencias sociales?* Consulta: marzo de 2014. <<http://es.scribd.com/doc/171417992/Zemelman-%C2%BFFEn-que-andan-las-ciencias-sociales>>.
- . 2011. “Implicaciones epistémicas del pensar histórico desde la perspectiva del sujeto”. *Desacatos* 37: 33-48.

## **8 Innovación social e inclusión**

**Valentino Morales**

El presente trabajo tiene por objetivo analizar la innovación social, pero no de acuerdo con la forma en la que se ha hecho en algunos trabajos, entendida como un tema novedoso y constreñido a la tecnología. La forma en que aquí se analiza la innovación social es mediante la recuperación sus antecedentes históricos y la red semántica de tendencias que la conforman, contrastada con las posturas recientes, para plantear una aproximación desde y para el contexto latinoamericano.

La razón por la que se seleccionó analizar la innovación social es porque de principio se consideró que se trataba de un planteamiento que buscaba edulcorar los efectos perniciosos de las empresas en el medio ambiente y la sociedad, o legitimarlas. Sin embargo, la literatura muestra que los antecedentes y cierta tendencia de la innovación buscaba la transformación de la sociedad bajo principios de solidaridad, cooperación, igualdad, etc. En consecuencia, los estudios organizacionales son una herramienta analítica que permite revisar los diversos planteamientos sobre la innovación social de forma global y objetiva, con la finalidad de resaltar aquellos aspectos negativos o sesgados, pero también rescatar las propuestas de la innovación social que pueden incidir positivamente en las organizaciones, los individuos y la sociedad.

Los alcances del trabajo se limitan a la revisión de la literatura, con la finalidad de tener un esbozo de la innovación social y las categorías que se han planteado bajo su programa de investigación. Si bien se establecen algunos ejemplos, han sido seleccionados para mostrar la viabilidad de algunas de las propuestas de la innovación social.

El trabajo consta de dos partes: en la primera se hace una revisión de la innovación y particularmente de la tecnológica, para poner en contexto la innovación social. En la segunda se plantea un concepto de innovación social, algunas de las tendencias que han surgido derivadas de ella, la forma en la que la innovación social se desarrolla en diferentes ámbitos de la sociedad y un esbozo de algunas de las formas en las que se hace patente en Latinoamérica.

## **INNOVACIÓN**

La innovación habitualmente ha sido identificada con el desarrollo tecnológico de nuevos productos que deben tener éxito en el mercado. Dicha visión economicista de la innovación deriva de una noción que considera que el progreso económico se da gracias a la industrialización de la sociedad, basada en el desarrollo tecnológico. Desafortunadamente, quienes impulsan dicha perspectiva de la innovación olvidan que, a pesar de que la industrialización ha sido beneficiosa en algunos aspectos, también ha traído consigo efectos negativos, como la destrucción del medio ambiente, y tampoco ha desaparecido la pobreza y la desigualdad como se pensaba que lo haría. Además, esos autores soslayan que la innovación, para que tenga éxito, requiere de una gran infraestructura materia

e intelectual que regularmente ya está creada en países desarrollados y particularmente por los corporativos transnacionales que tienen una gran influencia o incluso controlan el mercado.

Lo anterior provoca que los discursos sobre la sociedad del conocimiento, en el caso de países en desarrollo como los latinoamericanos, sean una falacia. La razón es que ese discurso, sustentado en las ideas de Bell, considera que en la sociedad de la información/conocimiento la mayor parte de la población se emplea en trabajos con una alta demanda intelectual, de tipo posindustrial, y en menor medida en empleos con un perfil industrial de manufactura y materias primas. Los autores que retoman esa noción olvidan que, si bien ese tipo de empleos es real en países altamente desarrollados y en algunas áreas de países desarrollados, en especial es porque en los países en desarrollo la mayor parte de los empleos es de tipo industrial y de generación de materias primas mediante las maquiladoras. Incluso en países desarrollados se prevé que en el futuro se incrementará la desigualdad económica y social entre los que tienen una alta formación técnica y los que no, teniendo como consecuencia una mayor cantidad de gente muy rica, pero también una gran cantidad de gente en extrema pobreza que no tenga acceso los servicios públicos básicos (Cowen 2013, 188).

En el caso de Latinoamérica, la cuestión se vuelve endémica porque la mayoría de los países se enfoca a la maquila o a la exportación de materias primas. Ahora bien, a pesar de que existen desarrollos tecnológicos, estos deben vencer las dificultades en los mercados nacionales y después en los mercados internacionales, que regularmente están controlados por las grandes compañías.

En consecuencia, la innovación en Latinoamérica debe hacerse atendiendo al contexto en el que están inmersas sus organizaciones y no restringidos a una perspectiva isomorfista que supone

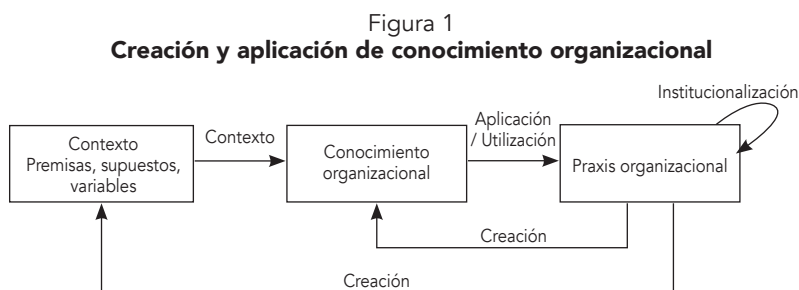
que los modelos exitosos son susceptibles de ser implementados a cualquier organización y país. En especial porque el mismo modelo supuestamente exitoso ha pasado por circunstancias complejas en su desarrollo, que no han sido plasmadas en los documentos que se generan por los creadores e implementadores del modelo. Es el caso los que consideran que el modelo de innovación conocido como “modelo MIT” es el ejemplo para las instituciones de educación superior para que, mediante el desarrollo de innovaciones, obtengan recursos propios. Pero soslayan el hecho de que la investigación y el desarrollo de innovaciones en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) tienen el apoyo de fondos del gobierno federal de Estados Unidos de América (EUA). De forma que, si bien es factible que en algunos lugares las instituciones académicas obtengan recursos adicionales mediante la transferencia de su conocimiento a la sociedad y particularmente a la industria, es necesario no olvidar que no resultan suficientes para su existencia.

Por lo tanto, primero hay que analizar los conceptos en los que se basa la innovación industrial. La innovación tiene relación con otros conceptos, en particular el conocimiento, que ha sido objeto de confusión, como se puede observar en el caso del libro de Nonaka y Takeuchi (1995) en el que, al presentar su modelo de creación de conocimiento en la organización, lo que plantean es un modelo para la generación de innovaciones exitosas en el mercado. Incluso varios de los ejemplos que se presentan en el libro tratan del desarrollo de productos que fueron exitosos en el mercado, por lo tanto, están en el rubro de las innovaciones, aun cuando tengan un componente de conocimiento.

En primer lugar, hay que definir el conocimiento en la organización para contextualizar la innovación. El conocimiento organizacional, para efectos de este trabajo, es una actividad ra-

cionalizadora que un hombre o grupo de hombres lleva a cabo mediante el lenguaje en el contexto de la organización. Además, gracias al conocimiento organizacional, es posible la racionalización del mundo físico, del mundo social y del mundo histórico en los que está inmersa la organización. De manera que la organización, cuando racionaliza el mundo físico, busca comprender y explicar el entorno físico en el que está inmersa. Cuando la organización racionaliza el mundo social, busca comprender y explicar en entorno social que la rodea y del que forma parte. Mientras que, cuando la organización racionaliza el mundo histórico, busca comprender sus antecedentes y los de su entorno, que le ayudan a explicar y dar cuenta de la situación en la que está inmersa, ya que muchas de las respuestas a las interrogantes sobre lo que ocurre en el presente se encuentran en el proceso histórico en el que ha participado o de la que es consecuencia la propia organización (Morales 2011, 68). En el siguiente esquema se visualiza de manera tangible la forma en que la organización crea conocimiento.

La innovación es uno de los productos del conocimiento organizacional vinculado con mundo físico porque regularmente es el resultado de un proceso organizacional que busca transformar sus procesos u ofrecer nuevos productos a sus clientes. Si bien la in-





novación ha estado influenciada con la idea de que es producto del genio individual, en este tiempo es complicado que la innovación sea producto de un esfuerzo individual, en especial porque implica el desarrollo de un producto o servicio con diversas características y en el que debe tenerse en cuenta el conocimiento de diversos expertos. De forma que la innovación se ubica, en la praxis organizacional, en que la organización crea nuevo conocimiento como parte de su proceso de adaptación a las constantes transformaciones internas y externas del medio ambiente.

Una vez planteada la ubicación de la innovación en el conocimiento, la siguiente cuestión es cómo se entiende la innovación. De principio, hay que hacer un poco de historia para colocar en contexto la innovación. A pesar de que se reconoce que la obra de Schumpeter es clave para la actual concepción de la innovación, es hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los economistas comienzan a estudiar la relación entre inversión en ciencia y tecnología y el crecimiento económico a causa del fuerte crecimiento económico y social (Asimakou 2009, 60). Los estudios de los sistemas nacionales de innovación se han sustentado en dicha perspectiva economicista de la innovación y ofrecen planteamientos que han repercutido en políticas públicas nacionales con la finalidad de que la innovación sea introducida rápidamente en el mercado para la generación de riqueza.

Sin embargo, las respuestas que han ofrecido dichos estudios, si bien permiten entender algunas cuestiones macro de la innovación, han sido insuficientes para comprender de qué manera el desarrollo tecnológico afecta el sistema social y particularmente el comportamiento micro, tanto de las organizaciones como de los individuos que participan en la innovación. Otro problema de la innovación vista desde una perspectiva económica es que en esos

estudios no se establece la relación entre la teoría del conocimiento y la teoría de la innovación, ya que son analizados como si fueran dos fenómenos completamente distintos, pero no toma en cuenta que, al ser la innovación producto del conocimiento, es indispensable tener en cuenta la relación entre ambas temáticas, para comprenderla e incluso desarrollar soluciones renovadoras armónicas y viables (Asimakou 2009, 60).

Por lo tanto, las principales debilidades de los estudios economicistas de la innovación radican en el hecho de que no ofrecen respuesta de por qué algunas compañías tienen mejor desempeño que otras, aun cuando las condiciones que enfrentan son similares. Esto ha llevado a plantear la necesidad del estudio de las características internas de la organización para comprender y sistematizar el proceso de innovación y su vinculación con los individuos, la gestión y el medio ambiente socioeconómico (Asimakou 2009, 60). Esta perspectiva se puede denominar organizacional porque, si bien toma en cuenta los estudios y datos macro, busca las respuestas al interior de la organización. La perspectiva organizacional de la innovación ha hecho hincapié en la importancia de la administración de la innovación, que ha tenido como consecuencia que sea integrada como parte central de la estrategia de las empresas. Sin embargo, de acuerdo con Fonseca (2002), la forma en la que las organizaciones han retomado a la innovación es diversa:

- Una característica de las organizaciones denominadas innovadoras, de acuerdo con Quinn, Kanter y Mintzberg.
- Un proceso económico para la aplicación y difusión de los avances científicos, conforme a Gomory, Gibbons y Johnston.
- Un proceso de mercadotecnia para direccionar las necesidades no satisfechas, planteado por von Hippel.

- Una dimensión estratégica de competencia en las industrias altamente tecnológicas, postulado por Pavitt, de Woot y Dussage.
- Una función rutinaria de las organizaciones, según Crawford.
- Una causa del desarrollo económico mediante interacciones complejas acumulativas (gracias al autoesfuerzo), establecido por Freeman.
- Un factor determinante de las estructuras industriales y las barreras de entrada al mercado, postulado por Porter (Fonseca 2002, 2).

En la investigación teórica y aplicada convencional de la innovación se encuentra la vertiente convencional que plantea la innovación como un proceso que puede planificarse racionalmente. Entre los avances de la noción convencional de la innovación está que se tomen en cuenta los componentes sociales y políticos y las implicaciones culturales de la innovación, aunque de forma instrumental para apoyar el proceso racional ya establecido. De acuerdo con esa postura, en la organización la innovación debe tener rutinas y responsabilidades claramente definidas entre sus áreas. Con la finalidad de que el desarrollo de nuevos productos sea resultado de la administración del ciclo de vida de los productos mediante el seguimiento del mercado, para garantizar la disponibilidad de los productos que requieran los consumidores, así como el descarte de los productos que perdieron vigencia (Fonseca 2002, 18).

Los autores que consideran que la innovación es principalmente un problema administrativo o de gestión han propuesto diversos modelos formales para la sistematización de ese proceso. Además, concentran el proceso de innovación en la forma en la que se puede incentivar el esfuerzo y la capacidad individual, soslayan-

do que la innovación tiene un componente social. Asimismo, el problema radica en que la literatura que asume la innovación como un proceso racional, al basarse en un discurso del éxito de esos modelos, ha tratado de implementarlos en otras organizaciones y países sin tomar en cuenta que las condiciones de cada organización son diversas y, al retomar la sistematización, se soslayan otros aspectos que fueron barreras o apoyaron el proceso de innovación.

De forma que la innovación, si bien es un proceso que puede ser sistematizado, también tiene un componente social y político. Sobre todo porque se resalta que la innovación es transversal en las diferentes áreas de la organización e implica la participación de agentes externos a la organización, por lo que puede convertirse en una amenaza y para que no existan problemas es necesaria la negociación (Fonseca 2002, 23). Esto ha llevado a la proposición de herramientas que doten de habilidades a los encargados de la innovación para que eviten el conflicto y convenzan a los miembros de la organización con el fin que participen en el proceso de innovación o por lo menos no la obstaculicen.

En la cuestión cultural, Kanter (1998, 170-2) ha observado que la innovación es incierta, en especial porque tiene conocimiento intensivo y controversial. De manera que se requiere el desarrollo de estrategias que permitan que los participantes colaboren en la innovación desde una visión de la cultura corporativa, con la finalidad de que la innovación vaya ajustándose a los requerimientos de los objetivos planteados en la estrategia de la organización.

A pesar de que la perspectiva convencional de la innovación muestra ciertos avances desde una noción racionalista a la inclusión de la perspectiva social política y cultural, es notable que sus autores continúan considerándola como un proceso que puede ser controlado con la identificación de la parte racional, basada en el

proceso científico y la parte humana, con lo que su aproximación es lineal con una perspectiva de causa-efecto e instrumental. El supuesto del que parten es que la innovación puede ser gestionada y controlada, sin tomar en cuenta otros elementos. Es importante no perder de vista que la perspectiva convencional de la innovación es de utilidad para el desarrollo de estrategias que ayudan a las organizaciones y a la sociedad a la innovación. En el caso de Latinoamérica, las organizaciones pueden retomar las metodologías planteadas en la noción convencional para el desarrollo de innovaciones, pero con el cuidado de que la aplicación tome en cuenta las condiciones que enfrentan sus organizaciones. En otro orden de ideas, la noción convencional de la innovación es una limitante en la investigación de la innovación porque no permite un acercamiento y comprensión global de la innovación.

Ante esa visión lineal surgen otras aproximaciones alternativas que analizan la innovación como una construcción de significado y como un juego de poder. En el primer caso, se plantea que la innovación crea nuevos significados porque surge de la interacción discursiva entre diversos actores en el contexto de instituciones sociales. Así que no es factible ubicar la innovación en un tiempo-espacio determinado, sino que es resultado de un proceso que se incrementa, que responde a las necesidades de la sociedad.

En el segundo caso, el poder se constituye en un elemento que es vital para comprender la innovación porque, al resaltar esa dimensión política, el resultado es que permite examinar y cuestionar las acciones de la organización, así como la idea dominante que asocia la innovación con el progreso social, pretendiendo que la innovación siempre tiene un aspecto positivo. Ello permite entender por qué algo es aceptado como bueno o es rechazado como malo, quién decide y quién se beneficia de esas decisiones, qué se

apoya y qué se detiene y cuáles son las implicaciones que tiene la innovación. Por lo tanto, esta perspectiva, por un lado incluye el análisis de los aspectos técnicos, sociales, políticos y éticos de la acción individual, organizacional y social en torno a la innovación. Por otro lado, ayuda a comprender las relaciones de poder mediante el análisis de la formación de los discursos (Asimakou 2009, 69).

La visión alternativa de la innovación permite incluir otros elementos para comprender la innovación porque demuestra que no se trata de un proceso lineal y aséptico, únicamente con implicaciones tecnológicas, como una caja negra a la que es necesario ingresar algunos insumos que automáticamente generan la innovación. Debido a que la noción clásica de la innovación es efectiva en cuestiones aplicadas pero limitada para responder desafíos más amplios, han surgido nuevas propuestas en torno a la innovación, como la innovación social que busca ofrecer respuestas y soluciones a los desafíos sociales que se enfrentan en la innovación y que será tratada en el siguiente apartado.

## **INNOVACIÓN SOCIAL**

De acuerdo con lo que se planteó en el anterior apartado, la innovación ha sido estudiada desde una perspectiva economicista como un proceso racional que debe ser sistematizado y enfocado sustancialmente a la tecnología. Sin embargo, se han desarrollado alternativas para comprender la innovación con la finalidad de desarrollar planteamientos que tengan en cuenta la cuestión social. En ese contexto surge la innovación social, que, entre los autores que la consideran como una propuesta reciente, se la ha considerado como un planteamiento que contrasta con la innovación tecnológica, con la finalidad de remediar o ajustar sus efectos.

Sin embargo, de acuerdo con Godin, el reciente uso masivo de la innovación social en realidad se trata de un resurgimiento, en términos de reacción específicamente política a la innovación tecnológica y al discurso hegemónico de sus estudiosos. Ello se debe a que la innovación social está presente en la discusión de la teoría social desde principios del siglo XIX, posterior a la Revolución francesa, dentro de una red semántica de significados, algunos de ellos con una connotación vinculada con el socialismo.

Al respecto, no hay que olvidar que los principales autores comunistas y socialistas, como Engels, Kauffman, Marx, etc., tenían la firme creencia de que el desarrollo tecnológico sería uno de los principales motores para el desarrollo de una sociedad justa. Debido a esa vinculación con el socialismo, autores que ideológicamente eran adversarios le asignaron una connotación negativa a la innovación social, al considerar que su enfoque estaba centrado en el cambio de la sociedad. Lo que hay que rescatar de esa primera etapa de la innovación social es que, desde sus primeros planteamientos, ha contemplado la importancia de la inclusión social, aunque con un planteamiento de una nueva sociedad y no de remedios que buscan aliviar los efectos negativos de la innovación tecnológica basada en la lógica de mercado capitalista.

Entre los términos vinculados con la innovación social se cuenta el cambio social (inicialmente usado en 1741); la economía social (usada en 1757 y en 1858); la invención social (1782); el capital social (1800); y la tecnología social (1863) (Godin 2012, 42). La innovación social es entendida como un planteamiento derivado de una ideología que busca transformar a la sociedad para hacerla equitativa, con el apoyo de la tecnología. En ese contexto, la invención tecnológica es legitimada mediante la innovación social, de manera que hay que pensar en que la reflexión sobre la innova-

ción social surgió antes que la planteada en torno a la innovación tecnológica.

El planteamiento de contrastar la innovación social con la innovación tecnológica y con bases teóricas da inicio en 1940 y tiene entre sus antecedentes el trabajo de Ogburn, quien planteaba que era necesario comprender las invenciones desde un plano social y no solo tecnológico. La razón es que, desde su punto de vista, con la introducción y aceptación de una invención la sociedad se transforma, ya que se introducen nuevos hábitos en los usuarios y productores de la invención y también afecta a las instituciones y a la ideología (Ogburn 1949, 22). De manera que, para comprender la invención, es necesario analizar aspectos que van más allá de lo técnico y que tienen relación con cuestiones de tipo social.

En la década de 1970, Taylor introdujo la denominación innovación social en un artículo en el que presentó el proceso de un proyecto de investigación interdisciplinario que logró sobreponerse a los antagonismos disciplinarios y la introducción de varias innovaciones sociales en una comunidad. En el artículo se plantean cinco principios para que la innovación social sea exitosa: a) máxima inversión; b) cooptación; c) responsabilidad igualitaria; d) la investigación como un juego creativo; y e) liderazgo ideológico en la investigación.

Durante la década de 1980 se publicó uno de los primeros artículos que buscaron aplicar la innovación social en el análisis de sociedades desarrolladas. Es el artículo de Gershuny, en el que plantea que la innovación social permite analizar el desarrollo de nuevas formas de prestación de servicios a los hogares. Su interés se centra en la forma en la que el cambio tecnológico y organizacional del proceso de disponibilidad de servicios determina la estructura del sector de las economías desarrolladas y sus patrones de uso

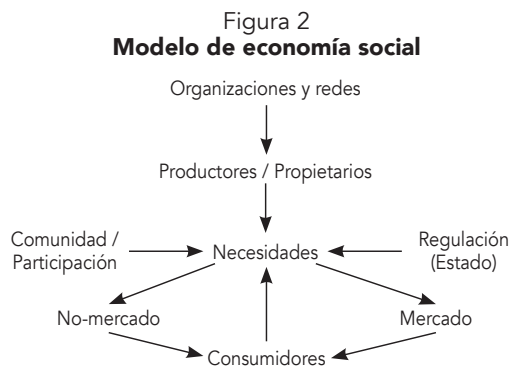


para proponer alternativas que tengan en cuenta el aspecto social.

En esa misma década, en el área de administración, Drucker es el único autor que retoma la innovación social. El planteamiento de Drucker es que la innovación social es necesaria porque sus consecuencias son mayores a las de la innovación tecnológica, debido a que la innovación social ha tenido implicaciones incluso mayores a la tecnológica en el cambio social y económico y en el desarrollo comunitario. Él considera que las necesidades de la sociedad actual—el rápido desarrollo social y económico en los países del tercer mundo, el crecimiento de las grandes ciudades, la destrucción del medio ambiente y las influencias en la productividad de la educación y la salud— son grandes oportunidades para el desarrollo de negocios y para el trabajo de los administradores, teniendo como base la innovación social. Los que juegan un papel protagónico en el aprovechamiento de esas oportunidades son emprendedores con un perfil que incluye una sólida formación académica porque requieren conocimientos y habilidades derivadas de la administración (Drucker 1986, 28). El planteamiento de Drucker ha permitido que la innovación social sea un tema que tenga relevancia en el ámbito de la administración más que en otras áreas del conocimiento, como la sociología y la economía.

Los autores que trabajan la innovación social sustentan sus ideas en la concepción de economía social, que se sistematiza en el modelo que se presenta a continuación.

En el modelo de economía social que se presenta, resalta que se visualiza la sociedad como un entramado de organizaciones y redes de las que forman parte los productores/propietarios que equilibran sus necesidades con los consumidores, sin únicamente visualizarlos como los que van a pagar por el producto o servicio. Las necesidades de ambos pueden ser cubiertas tanto por el mer-



Fuente: Széll 2012, 187.

cado como por otras alternativas, de forma que las leyes del mercado no son determinantes porque hay otras opciones para cubrir las necesidades. En especial, porque en la economía social se busca responder a las necesidades anteponiendo el respeto al medio ambiente y social antes que a la obtención de riqueza económica, sin que se niegue la factibilidad del enriquecimiento. También es notable que las leyes del mercado no son las únicas que controlan la relación entre productores/propietarios y consumidores, más bien los elementos que se convierten en un factor de equilibrio son la participación comunitaria y la regulación estatal, lo que evita desequilibrios entre los participantes.

La innovación social tiene una gran diversidad de concepciones y, en el caso de este trabajo, se entiende como “nuevas prácticas sociales con fines, medios y significados sociales” (Franz y otros 2012, 6). Las tendencias en las que se ha avanzado en la innovación son diversas, tanto por los ámbitos de la sociedad que busca analizar y fortalecer como por la perspectiva de los autores que han escrito sobre el tema, ya que provienen de la administración (pública y privada), la economía y la sociología.

La administración ha desarrollado su programa de investigación sobre la innovación social bajo la cobertura del “emprendedurismo social”, que busca el desarrollo de negocios que respeten el medio ambiente y la sociedad (Bornstein 2007; Pless 2012; Ruvio y Shoham 2011; Zahra y otros 2009). Uno de los enfoques iniciales del emprendimiento social era el desarrollo de sistemas alternativos para servicios públicos como salud, educación, vivienda y desarrollo comunitario (GEM 2012, 8).

El énfasis del emprendimiento social se centraba en la alianza del sector privado con el gobierno. Sin embargo, a pesar de que en el discurso la intención era el desarrollo de áreas que el gobierno ha descuidado o no puede prestar atención. En ese sentido existen dos vertientes: en una de ellas se busca legitimar el adelgazamiento del Estado mediante la acción filantrópica de entidades privadas bajo un modelo neoliberal. En la otra, las organizaciones de la sociedad intentan el desarrollo de proyectos solidarios en los que colaboran los diferentes actores sociales sin menoscabo.

Relacionado con el ámbito del desarrollo de sistemas alternativos para los servicios públicos, en la administración pública y la ingeniería vinculada con las TIC, ha surgido el e-gobierno. Esta tendencia es “el uso de la Tecnología de la Información y la Comunicación, particularmente internet, como una herramienta para tener un mejor gobierno” (OECD 2003, 23). Debido a que en los modelos de e-gobierno que se han planteado en la literatura (Coursey y Norris 2008; Lee 2010) en una línea de acción consideran que es necesaria una adecuada operación basada en la tecnología y la organización de la información de las entidades gubernamentales. En la segunda línea de acción se busca la participación y el involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones e incluso la operación del gobierno y se ha denominado e-democracia (Lee

2010, 229). En esta segunda tendencia la innovación social se constituye en una vertiente que ayuda a fortalecer la participación ciudadana en las iniciativas de e-gobierno e incluso lo deseable es que dichas iniciativas surjan de la propia comunidad (Delgado 2013, 39-40). Desafortunadamente las experiencias que se plantean son de países desarrollados y que tienen comunidades que participan activamente en las decisiones que afectan su entorno e incluso puede lograr la modificación de decisiones tomadas por el gobierno; hay que añadir que cuentan con una robusta infraestructura tecnológica que les permite echar a andar diversas clases de iniciativas basadas en las TIC.

Una de las vertientes que se han desarrollado relacionada con la innovación es la “responsabilidad social”, también conocida como “responsabilidad social corporativa”. Esta tendencia tiene antecedentes en la obra de Barnard, Clark y Kreps, quienes planteaban la importancia de que los administradores procuraran que sus empresas apoyaran a las comunidades de su entorno, pero su relevancia es reciente (Carroll 1999, 269). En la conceptualización de la responsabilidad social existen diversos planteamientos que no permiten establecer un consenso, pero se puede analizar como una forma de comunicación de la organización que ayuda al cambio social (Christensen y otros 2013, 373-5).

Una de las principales críticas a la responsabilidad social es que no hay correspondencia entre lo que las empresas declaran y sus acciones. Otra de las críticas es que se ha constituido en un factor de presión, lo que provoca que las empresas simulen que tienen responsabilidad social, pero no respetan el entorno en el que sus acciones impactan.

El aspecto positivo de la responsabilidad social es que paulatinamente se ha logrado que los empresarios tomen conciencia

de la importancia de respetar el entorno en el que se localizan sus unidades de producción e incluso en el respeto a las comunidades en las que están sus posibles consumidores. También se considera que mediante la responsabilidad social se fortalecen las relaciones humanas por medio de la asociación, colaboración y cooperación, para la transformación institucional en las circunstancias que se enfrentan diariamente (Li y otros 2012, 3). Los ejemplos de esta tendencia son los grandes corporativos y su impacto en la sociedad en las que se encuentran sus industrias y negocios. También se ha planteado que las pequeñas y medianas empresas (pymes) deben contemplar la responsabilidad social como parte de su estrategia y existen ejemplos en los que las pymes buscan apoyar a las comunidades y el medio en el que se ubican.

Otra tendencia de la innovación social se ha esbozado bajo el concepto de la “sustentabilidad para el desarrollo de negocios” con la finalidad de que individuos y comunidades que viven en la pobreza tengan oportunidades para la mejora de su situación económica (Széll 2012, 185-6). Aun cuando el problema se identifica en los países en desarrollo, existen evidencias de la pauperización de amplios segmentos de sociedades desarrolladas (Piketty 2013, 112-3, 215, 277-8, 286-90) y por eso en algunos países desarrollados también se han llevado a cabo iniciativas para el desarrollo de proyectos productivos.

La intención de los proyectos productivos es ir más allá del altruismo para lograr que la gente pobre pueda progresar, tecnológica, social y económicamente, mediante la educación y el desarrollo científico que les permita el desarrollo de negocios viables y basados en el respeto al medio ambiente y la cultura. Es una forma de evitar caer en el clientelismo, en el que la gente solo está a la espera de que le den dinero o algún otro tipo de apoyo. Esta tenden-

cia está relacionada con la de otorgamiento de microcréditos, presentada más adelante, pero la diferencia es que esta se concentra en la capacitación y desarrollo de proyectos y la otra en el otorgamiento de préstamos.

En el ámbito de los negocios existen varios ejemplos de innovación social, entre los que se puede mencionar en Brasil a Semler, quien le entregó la gestión de su empresa, que era exitosa, a sus empleados y que continuó teniendo éxito. La idea sustancial de esta tendencia de la innovación se caracteriza con las cooperativas, cuya experiencia está adecuadamente documentada. El desafío de las cooperativas es contar con personal capacitado técnicamente en su trabajo y la obtención de financiamiento para que el negocio escale, porque en muchas ocasiones se queda muy limitado en sus alcances de su nicho de mercado.

La tendencia de otorgamiento de microcréditos alcanzó mayor popularidad hace veinte años con el trabajo de Muhammad Yunus de Bangladesh, lo que le hizo merecedor del premio Nobel de la Paz en 2006. La experiencia de Yunus fue que otorgaba créditos para que personas con pocos recursos pudieran desarrollar proyectos productivos. Es importante indicar que los microcréditos no es una experiencia única de Bangladesh, sino que en algunos países de Latinoamérica desde 1970 ya se otorgaban microcréditos por medio de organismos gubernamentales y, en el caso de Yunus, el capital era privado.

Desafortunadamente, el intento por retomar el ejemplo de Yunus no ha sido llevado adecuadamente en otros países y, como en el caso de la India, ha llevado a la ruina a los agricultores porque las condiciones de los créditos rayaban en el agiotismo (Széll 2012, 186). Tampoco hay que olvidar que los individuos y las organizaciones se transforman y, en el caso de México, se puede

mencionar una organización que surgió con la finalidad de ofrecer créditos blandos para apoyar en el empoderamiento de las mujeres mediante proyectos productivos. La cuestión es que después de casi veinte años de existencia, la organización está en un proceso de transformación de entidad otorgadora de créditos blandos a entidad bancaria con exigencias a sus trabajadores y clientes propias de un banco, que exige la devolución del crédito sin importar que las personas tengan dificultades.

En lo que se ha presentado sobre la innovación, se puede inferir que se constituye en una red de tendencias que es complicado delimitar sistemáticamente a riesgo de reducir su rango de acción. En la siguiente tabla se puede observar el proceso que sigue la innovación social en diversos ámbitos de la sociedad.

La innovación social es una alternativa para comprender las transformaciones que tienen lugar en las sociedades y no está restringida a la innovación tecnológica. El desafío del análisis es no solo concentrarse en la formulación de aplicaciones que permitan a las empresas ser solidarias con la sociedad o al otorgamiento de incentivos limitados a la perspectiva filantrópica. La única manera en la que se puede lograr un estudio global y el desarrollo de propuestas viables y sustentables es recuperar los planteamientos que ya se habían hecho en el siglo XIX y, sobre todo, atender que las transformaciones sociales son la acumulación de cambios graduales.

En el caso de la administración en Latinoamérica, la innovación social es una herramienta analítica y aplicada para el desarrollo de estudios en los que se puede revisar la forma en la que las comunidades originarias han modificado su entorno y a pesar de todo son capaces de integrarse a las transformaciones de la modernidad. El mejor ejemplo es el reciente movimiento zapatista que, haciendo uso de la oportunidad comunicativa que brindan las TIC

Tabla 1  
**La innovación social en diversos ámbitos sociales**

Innovación social en organizaciones sociales		
Generación de posibilidades	Prototipos	Crecimiento
Práctica, imaginación, los beneficiarios y usuarios generan posibilidades de solución.	Empresas de nueva creación, incubadoras, aprender haciendo y validación de ideas.	Crecimiento organizacional, emulación, réplica y franquicia para llegar a la meta.
Innovación social en movimiento sociales		
Formación	Campañas y defensas	Legislación, cambio de hábitos y valores
Pequeños grupos buscan aliados con ideas afines, motivados por el enojo o el resentimiento.	Los movimientos tratan de demostrar dignidad, unidad, número y compromiso por la causa que los aglutina.	El gobierno retoma algunos de los reclamos y los incluye en la legislación o en el ámbito correspondiente.
Innovación social y política		
Demandas y campañas	Formulación de políticas y manifiestos	Gasto público, programas, legislación y nuevas profesiones
Organizaciones no gubernamentales, personas necesitan y los medios plantean demandas para la creación de nuevos programas.	Los políticos llegan a ser ministros y funcionarios que abordan los temas planteados y dan ejemplo de compromiso político al responder las demandas de sus electores.	Los burócratas y profesionales implementan, dan fondos económicos y autoridad.
Innovación social en el gobierno		
Generación de posibilidades	Piloteo, prueba, aprender haciendo	Ampliación
Métodos creativos, consultas, libre competencia y la adaptación de modelos provenientes de otros sectores ofrecen nuevas posibilidades.	Incubadores, ubicación y exploración de zonas de oportunidades –apoyados en métodos de valoración y evaluación– prueba y obtención de lecciones.	Crecimiento, desarrollo de nuevas estructuras, franquicias y programas de gasto exitosos.
Innovación social en los mercados		
Nichos embrionarios	Nichos de mercado	Alternativas a las tendencias de mercado dominantes
Los entusiastas producen y consumen en el marco de una economía solidaria.	Las pymes desarrollan su inversión y consumo con una misión en la que se presta suma atención a sus accionistas, quienes buscan desarrollar nichos de mercado enfocados en una visión sustentable.	Las multinacionales se ven orilladas a adoptar las tendencias alternativas para lograr mayor presencia en el mercado.



Innovación social en la academia		
Invencción	Difusión	Incorporación
Nuevas ideas son desarrolladas en nuevas perspectivas planteadas por la academia.	Las ideas son examinadas y puestas en práctica o diseminadas por medio de las redes académicas.	La idea que alguna vez fue disidente es aceptada e incluso se convierte en la principal.

Elaboración propia con base en Mulgan y otros 2007, 29-30.

mediante las páginas web, logró tener un impacto global. Existen otros ejemplos, como el intercambio de bienes e incluso servicios basado en el trueque en Argentina durante la crisis del corralito. Si bien varios de esos casos ya han sido objeto de diversos estudios, la innovación social puede ser una nueva categoría analítica que enriquezca el debate y sobre todo demuestre que la capacidad innovadora no es privativa de países desarrollados, sino que también hay evidencias de ella en Latinoamérica.

## CONCLUSIONES

En el trabajo se plantearon algunos elementos que hay que considerar cuando se trabaje la innovación social, siendo el de mayor importancia que se trata de una categoría que existe desde el siglo XIX en las ciencias sociales. Durante esa época y hasta mediados del siglo XX, la innovación social estuvo asociada con postulados con una fuerte carga socialista y por eso algunos autores la rechazaban. Sin embargo, en la mitad del siglo XX, y ante las limitaciones que tiene la innovación desde la vertiente económica, se tuvo que retomar, aunque de principio para intentar contextualizar y comprender las implicaciones de las invenciones tecnológicas en la sociedad. El otro elemento que influyó para que la innovación social volviera a resurgir provino de la administración, por medio de Drucker.

Sobre la innovación social no hay que dejar de señalar que, como es usual en las ciencias sociales, muchas veces se desarrolla la praxis que deriva en la reflexión teórica. Por esa razón, varias de las tendencias que se identifican con la innovación se agrupan en torno a ella con fines de sistematización del fenómeno, pero no quiere decir que estén subordinadas a la innovación social, más bien se trata de redes semánticas que van conformando un programa de investigación. En el caso que interesa, es resaltar la forma en la que es posible comprender el proceso de las transformaciones sociales que están relacionadas con la introducción de invenciones y cambios, en especial provenientes de la tecnología.

Debido a que este trabajo es una aproximación inicial a la innovación social, entre las cuestiones que falta desarrollar se debe anotar el estudio de casos que permitan comprender la innovación social en el interior y exterior de las organizaciones. En ese sentido vale la pena plantear un estudio global que no solo se concentre en un aspecto, como llega a ocurrir, en el que se resaltan experiencias exitosas, como los microcréditos en Bangladesh, sin contextualizar y con el peligro de perder aquellos elementos que contribuyeron u obstaculizaron dicho proceso. En el caso de Latinoamérica, existen algunos estudios pero sesgados a la formación de métodos que pueden ser replicados en otras organizaciones o comunidades. Los estudios organizacionales ofrecen una alternativa adecuada para el estudio de la innovación social, sin estar restringidos a la elaboración de esas técnicas y métodos aplicados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asimakou, Theodora. 2009. *Innovation, Knowledge and Power in Organizations*. Londres: Routledge.
- Bell, Daniel. 1976. "The Coming of the Post-industrial Society". *The Educational Forum* 40 (4): 574-9.
- Bornstein, David. 2007. *How to Change the World, Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, Archie. 1999. "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct". *Business & Society* 38 (3): 268-95.
- Christensen, Lars, Mette Morsing y Ole Thyssen. 2013. "CSR as Aspirational Talk". *Organization* 20 (3): 372-93.
- Coursey, David y Donald Norris. 2008. "Models of e-Government: Are They Correct? An Empirical Assessment". *Public Administration Review* 68 (3): 523-36.
- Cowen, Tyler. 2013. *Average is Over: Powering America Beyond the Age of the Great Stagnation*. Nueva York: Penguin.
- Delgado Castillo, Alfonso. 2013. "Innovación social, gobiernos locales y tecnologías de la información y comunicación en México: Primeras aproximaciones". En *Estrategias y metodología para el gobierno digital en municipios mexicanos*, Valentino Morales, 39-51. Ciudad de México: INFOTEC.
- Drucker, Peter. 1986. *The Frontier of Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Truman Talley.
- Fonseca, José. 2002. *Complexity and Innovation in Organizations*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Franz, Hans-Werner, Josef Hochgerner y Jürgen Howaldt. 2012. "Challenge Social Innovation: An Introduction". *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Berlín: Springer: 1-16.
- Gershuny, Jonathan. 1982. "Social Innovation: Change in the Mode of Provision of Services". *Futures* 14 (6): 496-516.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). 2012. *2009 Report on Social Entrepreneurship*. Londres: GEM.

- Godin, Benoit. 2012. *Social Innovation: Utopias of Innovation From c. 1830 to the Present*, 1-52. Quebec: INRS.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1988. "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations". *Research in Organizational Behavior* 10: 169-211.
- Lee, Jungwoo. 2010. "10 Year Retrospect on Stage Models of e-Government: A Qualitative Meta-synthesis". *Government Information Quarterly* 27 (3): 220-30.
- Li, Yong, Ying Sun y Ka Lin. 2012. "Social Innovation, Local Governance and Social Quality: The Case of Intersectorial Collaboration in Hangzhou City". *International Journal of Social Quality* 2 (1): 56-73.
- Morales López, Valentino. 2011. *El conocimiento organizacional: Análisis de redes sociales en la vinculación en México*. Leipzig: EAE.
- Mulgan, Geoff, Simon Tucker, Rushanara Ali y Bern Sanders. 2007. *Social Innovation: What Is, Why it Matters and How it Can be Accelerated*. Oxford. Universidad de Oxford.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press: 304.
- OECD (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos). 2003. *The e-Government Imperative*. París: OECD Publishing.
- Ogburn, William Felding. 1949. "The Process of Adjustment to New Inventions". En *Technology and International Relations*, editado por William Fielding Ogburn. Chicago: The University of Chicago Press: 16-27.
- Piketty, Thomas. 2013. *Le capital au XXIe siècle*. París: Seuil.
- Pless, Nicola M. 2012. "Social Entrepreneurship in Theory and Practice: An Introduction". *The Journal of Business Ethics* 111 (3): 317-20.
- Ruvio, Ayalla y Aviv Shoham. 2011. "A Multilevel Study of Nascent Social Ventures". *International Small Business Journal* 29 (5): 562-79.
- Seirafi, Kasra. 2013. *Organizational Epistemology: Understanding Knowledge in Organizations*. Berlín: Physica-Verlag.
- Széli, György. 2012. "Social Innovation, Social Entrepreneurship and Development". En *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, So-*

*cial Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, editado por Hans-Werner Franz, Josef Hochgerner y Jürgen Howaldt. Berlín: Springer: 183-95.

Taylor, James B. 1970. "Introducing Social Innovation". *The Journal of Applied Behavioral Science* 6 (1): 69-77.

Zahra, Shaker, Eric Gedajlovic, Donald Neubaum y Joel M. Shulman. 2009. "Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search, Processes and Ethical Challenges". *Journal of Business Venturing* 24 (5): 519-32.

## **9 Dilemas de la participación social: una lectura empírica del presupuesto participativo de Itaboraí, Río de Janeiro<sup>1</sup>**

**Angeline Coimbra Tostes de Martino Alves  
Cláudio Roberto Marques Gurgel**

En la Asamblea Nacional Constituyente (inicios de 1987 hasta finales de 1988), período de formalización de la redemocratización brasileña, el ideal participativo adquirió un perfil de participación ciudadana. Durante ese período, la sociedad civil brasileña se organizó y propuso modificaciones populares en iniciativas de legislación que crearon interacciones entre la sociedad civil y el Estado en las políticas públicas. Ese movimiento generó un orden jurídico participativo sin precedentes en Brasil. A partir de la Carta de 1988, legislaciones específicas abrieron el espacio para instituciones participativas, denominadas “instituciones híbridas”.

En el texto constitucional se verifican algunas de esas marcas de conquista de los movimientos sociales, que crearon terreno para la participación social, ahora institucionalizada. En el art. 29, inci-

---

1. Ponencia presentada en el II Encuentro de Administración Pública y Pensamiento Social Latinoamericano realizado en Quito en marzo de 2014. Esta investigación fue realizada con recursos de la FAPERJ (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro).

sos XII y XIII, la Constitución de 1988 permite la iniciativa popular de proyectos de ley de interés del municipio y también la participación de las asociaciones en el planeamiento municipal; en el art. 194, párrafo único, inciso VII, en relación con las políticas públicas de seguridad social, se garantiza el “carácter democrático y descentralizado de la administración mediante gestión cuadripartita, con la participación de los trabajadores, los empleadores, los jubilados y los órganos de gobierno colegiados”; y, en el mismo sentido, el art. 198, inciso III, prevé la “participación de la comunidad” en las acciones y servicios públicos de salud; en el art. 204, inciso II, relativo a la asistencia social, está establecida la participación de la población por medio de organizaciones representativas, en la formulación de políticas y en el control de las acciones en todos los niveles”.

Instituciones híbridas, según Avritzer y Pereira (2005), son el conjunto de formas de participación ampliada que surgen en Brasil a partir de la década de 1990, entre las cuales se destacan el presupuesto participativo y los consejos. Se denominan híbridos por una compartición de procesos deliberativos que reúnen actores estatales y sociales. Ellas se originan en el cambio marcado por la Constitución de 1988 entre un “padrón de acción colectiva contestataria y anti-institucional y la formación de espacios institucionalizados para la participación ampliada” (Avritzer y Pereira 2005).

El presupuesto participativo es un sistema de consulta a la población sobre la utilización de los fondos públicos, que tiene como propuesta crear condiciones para el ejercicio de la ciudadanía. Para la sociedad brasileña, que pasó un largo período de administración autoritaria, esta es una iniciativa que gana relevancia como un nuevo modelo de gestión pública, que tiene como una de sus principales características el incluir la participación popular en

los procesos decisivos. Por eso, es importante analizar la efectividad del presupuesto participativo como instrumento de democracia participativa y herramienta innovadora de gestión.

Actualmente varios municipios brasileños y extranjeros ya adoptaron esos instrumentos de participación. Según la coordinadora de la Red Brasileña de Presupuestos Participativos, son 325 municipios en Brasil los que desarrollan algún tipo de experiencias con PP (*O Globo* 2012).

Entre los principales temas de las propuestas de la Primera Conferencia Nacional sobre Transparencia y Control Social (CONSOCIAL), se destaca la obligatoriedad del presupuesto participativo en todas las esferas de la federación (CGU 2012).

Este trabajo comprende un estudio de caso sobre el presupuesto participativo de Itaboraí, ciudad de la región metropolitana de Río de Janeiro. Los instrumentos para reunir datos e informaciones abarcan: documentos oficiales relacionados con el presupuesto participativo (relatorías, actas de reunión, legislaciones); entrevistas focalizadas con actores sociales y estatales; revisión bibliográfica que incluye, además de libros y archivos, disertaciones y tesis de universidades brasileñas.

Se realizaron cuatro entrevistas focalizadas, de manera que los entrevistadores tuvieran mayor libertad en las respuestas. Dado que el presupuesto participativo de Itaboraí, por ser reciente, no había sido objeto de estudios académicos, se optó por ese tipo de entrevistas. La entrevista focalizada, según Gil (2008), permite al entrevistado hablar libremente sobre el asunto y, una vez que se desvíe del tema, el entrevistador lo retoma.

Con el afán de analizar la trayectoria del presupuesto participativo en el municipio de Itaboraí, la evolución de la participación ciudadana, su marco normativo e institucional, y la experien-



cia que la gestión pública municipal realizó, se examinó el proceso y el espacio del presupuesto participativo en la gestión pública municipal. Se parte del concepto de presupuesto participativo como herramienta de gestión y arena de construcción de cultura cívica y política.

Se siguieron algunas etapas durante el trabajo: la investigación y el entendimiento de la forma como se estructuró la experiencia del presupuesto participativo de Itaboraí; el análisis de la actuación de los actores estatales y sociales en el proceso; y el examen de la atención de las demandas apuntadas.

Este estudio fue desarrollado en cinco secciones, además de la introducción y de las consideraciones finales. En la primera sección, con el fin de caracterizar la relación entre la administración pública brasileña contemporánea y las instituciones participativas, categoría en la que se incluye el presupuesto participativo como herramienta de gestión pública municipal, se presentan algunos enfoques sobre los procesos participativos, incluso algunos de sus dilemas. En la segunda sección, se presenta el municipio de estudio con el objetivo de caracterizar el escenario en que el presupuesto participativo fue empleado y cuáles son los desafíos que enfrentan, sobre todo con la construcción del Complejo Petroquímico del Estado de Río de Janeiro (COMPERJ). En la tercera sección están los trazos formales que estructuran la experiencia del presupuesto participativo de Itaboraí, con base en el decreto instituidor. La cuarta sección presenta los resultados obtenidos relativos al efectivo funcionamiento del presupuesto participativo y un análisis de la participación popular en sus reuniones, realizadas en cada región. Esta sección está basada en los datos recogidos en el campo por medio de entrevistas y en fuentes documentadas.

## **EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y LA ADMINISTRACION PÚBLICA BRASILEÑA**

Las políticas de participación en Brasil, después de la década de 1980, fueron recibidas con mucha desconfianza por los movimientos y organizaciones sociales. Eso porque notaron tentativas de cooperación política por parte de gobernantes y en aquel momento, la cultura política hegemónica en los más diversos movimientos sociales que se estructuraban a partir del proceso de redemocratización política por el que pasó el país, era declaradamente anti-institucionalista (Ricci 2004).

Los prefectos, líderes y asesores de los movimientos sociales, elegidos después de la Constitución de 1988 e inicios de la década de 1990, representaban una novedad política que abrió espacio para la creación de áreas o zonas de gestión popular. En esas localidades los gobernantes tenían el compromiso tácito con la priorización de las inversiones sociales, la transparencia gubernamental y la apertura de espacios para las demandas colectivas y la participación directa de la sociedad en la definición de las políticas públicas (Ricci 2004).

Los cambios traídos por la Constitución de 1988, sobre todo la descentralización, dieron todavía más importancia a los municipios, en cuanto escala de la esfera pública que más se aproxima a los problemas, propiciando estímulos a la participación social en los procesos decisivos (Lemos 2008).

En ese sentido, el plano local (de los municipios) genera el

verdadero capital social, aquel que nace y se alimenta de la solidaridad como valor humano. El local genera capital social cuando genera autoconfianza en los individuos de una localidad, para que superen dificulta-

des. Genera, junto con la solidaridad, cohesión social, fuerzas emancipadoras, fuentes para cambios y transformaciones sociales. (Gohn 2004, 24)

Según Fedozzi (2001, 92), la instancia municipal “se tornó *locus* privilegiado para la emergencia de la ciudadanía en el país, indicando posibilidades de alteraciones en el profundo autoritarismo social en la sociedad brasileña”. Y resalta que esas instancias locales se tornaron arenas de disputa de modelos antagónicos de desarrollo. Por eso la descentralización político-administrativa no garantiza la democratización. Esas tendencias pueden significar: la reproducción de formas tradicionales de gobernanza (modelo patrimonialista) y/o tutela tecnocrática<sup>2</sup> de la gestión pública; o puede producir cambios en las relaciones entre Estado y sociedad por medio de prácticas nuevas de control y publicidad del Estado, universalización de los derechos de la ciudad y la ciudadanía, participación cívica y promoción de una cultura solidaria y de preservación ambiental.

En Brasil, la centralidad de la ciudadanía se construye de forma diferente a los países centrales. No bastan las leyes, estas son insuficientes. La ciudadanía es el resultado de un proceso histórico de luchas. Las leyes son apenas uno de sus momentos. El cambio de la cultura política es resultado del ejercicio activo de la ciudadanía, que opera vía participación de los ciudadanos. Esa participación interfiere, interactúa e influencia en la construcción de los procesos democráticos en curso de las arenas públicas, basados en los prin-

---

2. Fedozzi (2001) destaca que, después del golpe de 1964, prefectos nombrados en el régimen autoritario basaron sus políticas urbanas en patrones tecnocráticos de gestión que no reconocían a los actores sociales como portadores de derechos ni como interlocutores legítimos para negociar sus demandas junto con la administración pública.

cipios de igualdad y justicia, que tiene por parámetro el reconocimiento y la voluntad expresa de universalización de los derechos. La interacción de los participantes en los nuevos espacios públicos no estatales –al discutir y deliberar sobre propuestas e ideas, estableciendo prioridades– involucra un espacio cognitivo que resulta en un proceso pedagógico vía democracia (Gohn 2000).

Ese carácter pedagógico produce interacción en los espacios públicos, vía instituciones participativas como consejos y presupuestos participativos, y es destacado por varios autores como Wampler 2008 y 2011a; Gohn 2000; y Coraggio 2013.<sup>3</sup>

La categoría de lo local, y en su interior del poder local, dice Gohn, es una categoría de múltiples dimensiones de la que surge el gran factor dinamizador de las fuerzas de resistencia a los efectos de la globalización. Durante la década de 1990, lo local pasa a ser dinamizador de los cambios sociales. “Lo local pasó a ser visto como espacio de gestión político-administrativa y no como simple sed de las élites (económicas, sociales y políticas)” (Gohn 2000, 27).

---

3. Coraggio (2013) va más allá al afirmar que las protestas y la reivindicación son vistas como una disfunción para la gobernabilidad, o como un recurso para los actores que no tienen canales para expresarse y para mostrar sus problemas y necesidades. Las protestas de masas, dice el autor, inducen a decisiones a corto plazo y perjudiciales para el desarrollo, por ejemplo, las decisiones asistencialistas paternalistas. En ese contexto, Coraggio (2013, 9) resalta: “Lo que se está proponiendo hoy desde el Estado nacional puede interpretarse como institucionalizar comunidades locales de aprendizaje, donde las necesidades particulares pueden manifestarse, sea como demandas, sea como problemas a los que el Estado no puede dar respuesta meramente distribuyendo recursos. En la medida en que ese espacio sea sentido como efectivamente democrático y racional en sus decisiones, y en que se valoren las iniciativas de la sociedad, la protesta, va dejando lugar a la propuesta y al aprendizaje colectivo. [...] Los diversos agentes comenzarán a oír a sus contrapartes y aprender de otras formas de conocimiento, de otras experiencias”.

En el ámbito local, el asociativismo fue afectado de forma que, según la autora entiende, la dimensión social sufrió transformaciones socioculturales e ideológico-políticas. El nuevo asociativismo que surgió durante la última década del siglo XX, tiene naturaleza muy particular: es motivado por un espíritu comunitario de agregación que se traduce en una identidad de intereses comunes.

Al respecto del progresivo crecimiento de las instituciones participativas durante la década de 1990, el siglo XXI ha demostrado que esas instituciones han pasado por problemas de desconfianza de la población, fruto de la crisis de representatividad que vive el país.

Santos (2007) afirma que los foros de la sociedad civil, los presupuestos participativos y los consejos son espacios de intervención de la sociedad civil en la formulación y el monitoreo de las políticas públicas y en el control social de las políticas y presupuestos públicos. Llama la atención la forma como el Estado brasileño vislumbra esa situación, lo que denota que hay poca predisposición para la cesión de soberanía (Avritzer y Pereira 2005):

Reconocemos que el Estado brasileño y que nuestros gobernantes, en su mayoría, todavía confunden políticas públicas como políticas de gobierno y no quieren abrir mano de la definición y del control de los recursos públicos. Consideran que partir, descentralizar, democratizar es pérdida de poder. Además de eso, el fisiologismo, el clientelismo, el intercambio de favores, las ventajas alimentan los procesos electoreros. El poder público no ofrece las condiciones para el buen funcionamiento de los consejos (infraestructura, recursos humanos y materiales) y eso es una forma de inviabilizar o en lo mínimo dificultar la acción de los consejeros. (Santos 2007, 14)

En ese sentido, es importante destacar que el presupuesto participativo es una forma de rebalancear la articulación entre la democracia representativa y la democracia participativa (Avritzer y Pereira 2005). Los autores apuntan que el presupuesto participa-

tivo se basa en tres pilares: en la cesión de la soberanía por aquellos que la detentan; en la reintroducción de elementos de participación a escala local; y en el principio de autorregulación soberana.

La cesión de la soberanía está relacionada con el propio proceso representativo local, es decir, cuánto está dispuesto el poder representativo instituido a abrir su soberanía para que la ciudadanía pueda participar de la decisión política. La introducción o “reintroducción”, como dicen los autores, de elementos de participación a escala local tiene que ver con las asambleas regionales y elementos de delegación, tales como los consejos y los presupuestos participativos en el ámbito municipal. El principio de autorregulación soberana se refiere a la participación, que incluye un conjunto de reglas definidas por los propios participantes, vinculadas con el presupuesto participativo y una tradición de reconstitución de una gramática social participativa en la cual las reglas de la deliberación sean determinadas por los propios participantes (Avritzer y Pereira 2005).

Lustosa da Costa y Cunha (2009) apuntan innumerables factores que contribuyen para que los consejos y el presupuesto participativo y la posibilidad de la participación ciudadana sean mera “ficción legal”. Algunos de esos factores apuntados por los autores son: la sumisión a los dictámenes de destino de los recursos por los gobernantes; la dependencia a las normas y directrices técnicas fijadas por los gobiernos y la burocracia federal de las unidades de la federación o municipal; el relacionamiento controversial con los partidos, debido al ejercicio del clientelismo provocado por los recursos destinados a la políticas sociales;<sup>4</sup> el reducido grado de edu-

---

4. Una investigación divulgada por el IPEA apunta que en las 69 conferencias llevadas a cabo entre 2003 y 2011 hay una concentración en el área de

cación y de renta de los beneficiarios; el desinterés por parte de la población por la elección de representantes o por el control de las actividades de los consejos; y también que los servidores públicos que son designados para participar de los consejos son moldeados por lo tecnocrático, por el autoritarismo clientelista, tornando difícil la percepción de la importancia de un proceso decisivo participativo y democrático.

En un artículo reciente, Justen y Gurgel (2012) muestran que la observación del funcionamiento de los consejos sectoriales ha revelado que esas instituciones participativas no han alcanzado las expectativas, reproduciéndose las características conservadoras, autoritarias, centralizadoras y captadoras de representantes, predominando la voluntad del Estado y la política de favores; lo que va al encuentro de alerta realizado por Fedozzi (2001).

Los autores presentan datos de una investigación de campo que corrobora las informaciones de que la definición de las agendas, la formulación y la ejecución de las políticas públicas continúan centralizadas en los dirigentes políticos o burocráticos del Estado, lo que se suma a la desinformación, centralización, apatía y clientelismo (Justen y Gurgel 2012).

Según Pontual (s. f.), para entender las contradicciones y prácticas de un consejo y su diseño institucional, es necesario examinar su trayectoria política concreta y las relaciones dinámicas establecidas entre los actores involucrados. La misma idea se extiende a los presupuestos participativos.

---

políticas sociales que responde al 64% de las conferencias ocurridas durante el período; esto indica que tal área utiliza más esta forma de interacción con la sociedad (BRASIL 2013).

A partir de la crisis financiera enfrentada por los países de América Latina en la década de 1980 y parte de 1990, se realizaron las reformas de Estado inspiradas por cambios en el gobierno Thatcher, en Inglaterra, y el gobierno Reagan, en Estados Unidos (EUA).

En Brasil, la reforma de la gerencia se inició de forma errática e intuitiva en 1990 en el gobierno de Fernando Collor de Mello (Lustosa da Costa 2010). La gran reforma efectivamente tuvo inicio durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso (Partido de la Social Democracia Brasileña –PSDB–), cuyo marco fue la enmienda constitucional 19/98, conocida como la enmienda de la reforma administrativa. En paralelo también se desarrolló un discurso cuya óptica se direccionaba para el empoderamiento de la sociedad, vía participación popular en las decisiones públicas y el incentivo al ejercicio de la ciudadanía.

Mientras tanto, la nueva dinámica asociativa hizo que los procesos de participación ampliada se caracterizaran por la lucha por las reivindicaciones y necesidades de la población y por la defensa de los derechos constitucionales adquiridos. A lo largo del siglo XX, Brasil se tornó uno de los países con mayor número de prácticas participativas (Avritzer 2008).

El presupuesto participativo surgió en Brasil y fue el municipio gaúcho de Porto Alegre en 1989 el que dio mayor visibilidad al instrumento. Cabe resaltar que estudios indican que el prefecto gaúcho Olívio Dutra (Partido de los Trabajadores –PT–) tomó por inspiración el programa análogo denominado “La prefectura en los barrios” desarrollado por la primera administración de Jarbas Vasconcelos (a inicios de la década de 1980) en la ciudad de Recife (Azevedo 2003). Desde la década de 1970, según Fedozzi (2001), en pleno régimen autoritario surgieron experiencias de ges-



tión participativa, teniendo como ejemplo Lages, Vila Velha, Boa Esperança, Diadema, Recife, Pelotas, entre otras.

De acuerdo con Boschi (1999), experiencias locales de buenos gobiernos son entendidas como las que proporcionan condiciones para la participación popular en la producción de políticas públicas que bloquean o neutralizan la vigencia de prácticas predatorias en la relación entre agentes públicos y ciudadanos.

Las nuevas condiciones financieras y de economía internacionales colocaron exigencias de un nuevo modelo de Estado con desempeño diferenciado y que, de manera objetiva, tuviera más eficiencia para la consecución de sus objetivos.

A título de responder la crisis de Estado, para enfrentar la crisis fiscal —teniendo por estrategia la reducción de costo y más eficiencia, teniendo como instrumento la protección del patrimonio público contra la corrupción, el clientelismo y el *rentseeking* por parte de los intereses privados—, surgió la administración pública gerencial. Esta tenía por característica estar orientada a la ciudadanía y la obtención de resultados. El objetivo era construir un Estado que atendiera las necesidades de los ciudadanos, que fuese democrático y donde hubiesen condiciones de fiscalización, de rendición de cuentas (*accountability*) tanto de la burocracia como de los políticos. Para eso, era necesaria una reforma política que diera mayor legitimidad a los gobiernos: ajuste fiscal, una reforma administrativa que crease medios de buena gobernanza (Bresser-Pereira 2006a y 2006b).

La reforma administrativa implementada en el gobierno de Fernando Henrique Cardoso tal vez sea uno de los detonadores de la evolución democrática con participación social brasileña. Con foco en la eficiencia y en el resultado, la ideología neoliberal hegemónica descompone las ideas de solidaridad que estaban en el nú-

cleo de la redemocratización brasileña, en el espíritu colectivo, tan caro a una democracia participativa. Sobre todo en lo que respecta a los gastos sociales, con políticas sociales que eran vistos –en ese contexto de reforma– como punto necrótico de la crisis fiscal, que era utilizado para justificar la reforma.

Mientras tanto, el gobierno petista, iniciado por Luís Inácio Lula da Silva, que siguió un modelo de coalición, acabó por ceder a gran parte de las políticas de su antecesor. En paralelo con la creación de organizaciones privadas para gestionar las políticas educativas, privatizándolas, se desarrollaron políticas públicas de fondo social, como el Programa Bolsa Familia, de amparo estatal a las familias en la línea de pobreza. El Partido de los Trabajadores (PT) no consiguió implementar su gobierno atendiendo las fuerzas que lo llevaron al poder, que fueron también las que influenciaron en la inclusión de esos mecanismos en la Constitución de 1988, hasta por riesgo de perder la gobernabilidad.

El asociativismo, cuya mayor representación, sobre todo durante el período pre-redemocratización fue el sindicalismo, perdió fuerza haciendo parte de ese nuevo Estado heredado del gobierno anterior.

Eso facilitó el mantenimiento del “estado de cosas” (Rua 1998), en vez de la priorización de las políticas sociales. Consecuentemente, hizo que las fuerzas populares, de participación, perdieran espacio.

En ese escenario de incredulidades, de ineffectividad de las instituciones participativas, se procuró verificar por medio de un caso empírico de presupuesto participativo, cuáles son las dificultades enfrentadas por esas instituciones participativas para tornarse efectivas.

Wampler (2011a) analiza cuáles son los cambios y transformaciones esperados cuando se quiere entender los impactos de las instituciones participativas. Se destaca la importancia del apoyo político de largo plazo por parte de los actores sociales, actores políticos y funcionarios del gobierno. Esos actores tienen necesidad de creer que el presupuesto participativo efectivamente contribuye a mejorar la calidad del servicio público y el bienestar social y la calidad de la democracia. Sin esa creencia, es poco probable que ellos continúen invirtiendo en tales instituciones.

Según esa comprensión, los actores políticos elegidos actúan sobre una restricción temporal (intervalos electorales); y, por otra parte, los ciudadanos tienen tiempo limitado para el desempeño de acciones voluntarias y los liderazgos comunitarios tienen múltiples canales para demandar cambios políticos. Por lo tanto, los actores tendrían motivos para continuar participando en instituciones como el presupuesto participativo si percibieran su eficacia como vehículos efectivos de cambio (Wampler 2011a).

Para comprender los impactos de las instituciones participativas, es necesario entenderlas como parte de un proceso de resolución del problema. Estas no son el único canal de información y expresión de interés para componer la agenda política. Los gobiernos se valen de varios canales que disputan influencia sobre las decisiones gubernamentales (Wampler, 2011b).

Al analizar las instituciones participativas, es necesario comenzar por una evaluación de las autoridades formales e informales que los participantes ejercen. Es necesario hacer una distinción entre la autoridad formal, que es concedida al miembro de la institución, y la autoridad que de hecho es ejercida. Según Wampler (2011a), consolidar el poder y la autoridad es un proceso de largo plazo. En el caso de los programas de presupuesto partici-

pativo, el autor resalta que son diseñados para que los ciudadanos tengan mayor control sobre tipos específicos de autoridad para la toma de decisiones. En este caso, afirma que la evaluación se debe concentrar en la capacidad de la ciudadanía para seleccionar políticas públicas, las cuales serán implementadas por las agencias gubernamentales (Wampler 2011a). Es la mejoría en la calidad de los servicios públicos prestados directamente por el Estado, o indirectamente, lo que fundamenta la creación y el funcionamiento de la mayoría de las instituciones participativas.

Con relación a la función de fiscalización, funciona al aumentar la posibilidad de que el trabajo de los funcionarios del gobierno y los recursos sean efectivamente utilizados en el diseño de políticas y de normas para el área. La función propositiva de esas instituciones participativas, por otro lado, permite a los ciudadanos y a los líderes comunitarios identificar los tipos de programas que creen ser más beneficiosos para sus respectivas comunidades. En los presupuestos participativos es posible tener relación directa entre las decisiones tomadas en los espacios de deliberación y la atención de las demandas seleccionadas (Wampler 2008).

Paralelamente a las reuniones formales de las instituciones participativas, afirma el autor, hay una serie de actividades informales que contribuyen a la construcción de la confianza y de los lazos de solidaridad.

La oportunidad potencial creada por las instituciones participativas es la de forjar nuevos hilos entre actores diversos. Por eso es necesario estar atentos a la posibilidad de que esas instituciones puedan ser capturadas por intereses especiales, que exploren sus posiciones privilegiadas para defender las estrechas salidas políticas o que politizan los procesos de formulación de políticas a un ámbito que permite a la lógica de la democracia representati-

va sustituir completamente la lógica de la gobernanza participativa (Wampler 2008).

De acuerdo con esa mirada, para analizar el presupuesto participativo es necesario tomar como base la autoridad formal concedida por medio del apoyo dado por actores estatales con el fin de que funcionen y para que puedan dedicarse positivamente en la formulación de políticas incrementales dentro de sus capacidades. Todavía en esa línea de argumentación, el análisis de instituciones como el presupuesto participativo debe fundamentarse en la tríada: actividad formal concedida, apoyo de los actores del gobierno para que funcionen, y capacidad de desempeñarse positivamente en la formulación de políticas públicas (Wampler 2008).

Son tres los puntos resaltados por los autores para el análisis de prácticas como el presupuesto participativo: a) análisis de los contextos políticos, sociales y económicos; b) conciencia de que los consejos se insertan en un sistema más amplio en el que sus acciones impactan otras arenas políticas; y c) la importancia del análisis de los intereses políticos de los actores gubernamentales.

En ese espacio público en el Estado democrático de derecho, dice Matias-Pereira (2010), se ejercita la ciudadanía. La construcción de ese espacio exige una ética con la construcción de la sociedad y el interés colectivo, cuyas relaciones se sustenten en la ciudadanía y en la igualdad. Dice el autor que la Constitución de 1988 contiene los principios de transparencia y de control social en el que se afirma el ejercicio de ciudadanía como uno de los fundamentos de la república.

El control social, por tanto, tiene que ver con la participación de la sociedad en la gestión pública: en la definición de directrices, evaluación de la conducta de los agentes públicos y en la gestión de políticas públicas. Por eso, cabe al Estado estimular la participación

de la sociedad mediante líneas normativas y estructurantes para esa participación en las decisiones y en el acompañamiento y la focalización de las políticas públicas. El objetivo del control social se busca con la economicidad, imparcialidad, racionalidad y adecuación de la atención de las necesidades de la sociedad, por el uso criterioso de los recursos públicos. Lo que significa que el control social es un instrumento relevante para alcanzar el interés público de forma eficiente, eficaz y efectiva (Matias-Pereira 2010).

### **El municipio de Itaboraí**

Ciudad dormitorio, carente de infraestructura urbana, con serios problemas de vivienda, de saneamiento básico, altos índices de criminalidad, con una multiplicidad de deficiencias, el municipio de Itaboraí pasó por un momento de gran transformación para abrigar el emprendimiento petroquímico de Petrobras o Complejo Petroquímico del Estado de Río de Janeiro (COMPERJ).

Con una población de 218.008 habitantes según el censo 2010 realizado por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), a pesar de ser beneficiario de regalías del petróleo, desde 2003, esa renta, todavía muy pequeña, significó apenas el 3% del ingreso total del municipio en el año 2010 (TCE-RJ 2011). El estudio verificó que los recursos de las regalías no estaban relacionados con el presupuesto participativo y que ninguna demanda presentada dentro del ciclo del presupuesto participativo tuvo cualquier conocimiento de esos recursos.

De este modo, la perspectiva de crecimiento del ingreso proveniente del petróleo (participaciones gubernamentales), que en 2011 giró alrededor de R\$ 10,8 millones según datos de la Agencia Nacional de Petróleo (2012), y la referida construcción de COM-

PERJ, iniciada en 2008, imprimió a la economía local y regional una dinámica que contribuyó para el aumento del nivel del empleo, para las migraciones en busca de oportunidades de empleo, efectivo aumento de la recaudación municipal, etc. Entretanto, esos factores trajeron consigo externalidades negativas que tendieron a exigir –como en otras experiencias del municipio que crecieron y sufrieron los impactos de la industria petrolera o de otros megaemprendimientos– competencia y habilidad del gestor público para conducir el proceso.

Fue en ese escenario que la gestión pública de Itaboraí decidió implementar el presupuesto participativo en 2010.

Por lo que se observó del presupuesto participativo de Itaboraí, la iniciativa de la gestión pública de implementar el instrumento, dado el escenario que se presentaba, puede ser explicada por lo que Pinho y Santana (1998) denominan “mimetismo en la gestión municipal”. Los autores, al hacer una analogía de la teoría de la innovación de Schumpeter con las decisiones políticas, afirman que gobiernos no solo de izquierda sino de perfil más conservador terminaron por copiar y adoptar propuestas de gobiernos más de la izquierda, adaptándolas a su perfil ideológico (Pinho y Santana 1998).

En ese sentido, Wampler (2008), en la tentativa de explicar lo que llevó a prefectos no petistas a adoptar el presupuesto participativo, afirma que las elecciones servían también como mecanismos de *accountability*, una vez que los prefectos tendían a adoptar el presupuesto participativo en respuesta a los crecientes sucesos electorales de la izquierda. Es importante destacar que la gestión pública municipal anterior a la que instituyó el presupuesto participativo era del PT, partido que tradicionalmente implementa el presupuesto participativo en los municipios que gobierna.

## **El diseño del presupuesto participativo de Itaboraí**

El presupuesto participativo de Itaboraí fue instituido por el Decreto 027 de 3 de mayo de 2010. De acuerdo con el decreto, la participación popular “se limita a proyectos o actividades a ser priorizadas por las poblaciones de cada distrito” (art. 2).

La dotación presupuestal para el presupuesto participativo está descrita en el decreto: se trata de 15% del ingreso proyectado para ser recaudado durante el ejercicio de 2011, a título de Impuesto Predial Territorial Urbano (IPTU) y de la deuda activa del mismo, incluidas todas las penalidades corrientes del atraso de los pagos (art. 3). Esos recursos se ponen a disposición para cada distrito según su población. Para la primera edición del presupuesto participativo, el valor mínimo distribuido en cada distrito fue de R\$70 mil; este sería el valor establecido para el distrito en cuestión en la elaboración del presupuesto 2011 (art. 3 y 2), eso porque algunos distritos podrían no atender ese valor. En la edición siguiente, para la elaboración del presupuesto 2012, el valor mínimo fue de R\$150 mil.

El Decreto también contempla la constitución de dos consejos: el consejo distrital (art. 4) y el consejo municipal de presupuesto participativo (art. 6). El primero es escogido por la población de cada distrito, registra las demandas y establece las prioridades de cada comunidad. En cuanto al segundo tiene los consejeros escogidos proporcionalmente dentro de los representantes de cada consejo distrital. Son los consejeros del consejo municipal los que deberán participar de las reuniones que se realizarán en la sede del municipio, junto a la Secretaría de Planeamiento y Asuntos Económicos (SEPLAN).



La composición del consejo distrital está fijada en el Decreto (art. 5). Cada consejo distrital deberá tener la cantidad de representantes también proporcional a su población local, con un mínimo de 10 representantes y un máximo de 53. La composición del consejo distrital equivale al 5% de la población de cada distrito. Los miembros de cada consejo distrital tienen que residir en la región administrativa y poseer edad igual o superior a 18 años (art. 5 y 2). La composición del consejo municipal es de 47 consejeros, elegidos proporcionalmente dentro de los representantes de cada consejo distrital (art. 6). La equivalencia es de aproximadamente 30% de los consejeros que integran el consejo distrital.<sup>5</sup> La importancia de esos consejos en el diseño del presupuesto participativo de Itaboraí está relacionada con el momento de deliberación de esa experiencia. Formalmente, en las reuniones (denominadas de audiencias públicas) realizadas en los distritos y en los consejos –distrital y municipal– ocurren las deliberaciones del presupuesto participativo.

En términos generales, las reuniones para escoger los consejeros son abiertas al público; el consejo distrital es donde acontece la identificación de las necesidades y prioridades del distrito; y el consejo municipal actúa como interlocutor junto con la SEPLAN, como establece el Decreto.

Es importante destacar que el Decreto no menciona detalles referentes a la actuación y construcción de los regimientos de los consejos. Ambos consejos –distrital y municipal– estuvieron durante esas dos primeras ediciones del presupuesto participativo sin re-

---

5. En general, los demás municipios utilizan un diseño que incluye apenas un consejo de presupuesto participativo; la existencia de dos consejos parece ser peculiar a la experiencia estudiada.

gimientto. Esa omisión, en el caso de Itaboraí, acabó por favorecer el papel apenas consultivo de esos consejos.

El municipio utiliza la división político-administrativa (distritos) para regionalizar el proceso; son ocho distritos: Itaboraí, Porto das Caixas, Itambi, Sambaetiba, Visconde de Itaboraí, Cabuçu, Manilha y Pachecos.

El total destinado al presupuesto participativo, como se verifica en la tabla 1, en la primera edición (2011) fue de R\$ 2,4 millones, lo que equivale al 0,42% de los ingresos corrientes estimados en el mismo año. En el año siguiente, el total destinado al presupuesto participativo 2012 fue de R\$ 5,29 millones, equivalente al 1,03% de los ingresos corrientes estimados en el municipio en el mismo año.

La gestión pública de Itaboraí optó por el uso del criterio cuantitativo para la distribución de los recursos del presupuesto participativo. O sea que los recursos son distribuidos apenas con

Tabla 1  
**Población y distribución de la dotación presupuestaria del presupuesto participativo en Itaboraí, por distrito y per cápita, 2011-2012 (en reales)**

Distritos	Población	Dotación presupuestaria		Valores per cápita	
		2011	2012	2011	2012
Itaboraí	107.117	1'136.000	2'400.000	10,61	22,41
Porto das Caixas	3.782	70.000	150.000	18,51	39,66
Itambi	23.111	254.000	580.000	10,99	25,10
Sambaetiba	4,867	75.000	170.000	15,41	34,93
Visconde de Itaboraí	8.201	87.000	220.000	10,77	26,83
Cabuçu	8.353	90.000	220.000	10,77	26,34
Manilha	58.572	630.000	1'400.000	10,76	23,90
Pachecos	4.005	70.000	150.000	17,48	37,45
	<b>218.008</b>	<b>2'412.000</b>	<b>5'290.000</b>		

Elaboración propia con datos del Censo 2010 y de la SEPLAN.

base en el número de habitantes de cada región (distrito). No se observan factores socioeconómicos que, en un municipio con tantas disparidades y áreas con características rurales y otras con características urbanas, podrían inspirar otros criterios y priorizar regiones más necesitadas.

### **La experiencia del presupuesto participativo de Itaboraí**

En la primera edición del presupuesto participativo de Itaboraí (PP 2011), como se verificó en las actas, se realizaron ocho audiencias públicas —una en cada distrito— del 12 de julio al 28 de julio de 2010. Después de las audiencias públicas, cada consejo distrital se reunió para discutir las demandas de su región y después encaminarlas a la SEPLAN. Esa regla vale para todos los distritos (regiones).

En total fueron siete reuniones de los consejos distritales, una por distrito según las referidas actas, que ocurrieron durante el período del 18 de julio al 10 de agosto de 2010. No hubo reunión apenas en el consejo distrital de Manilha, que tampoco presentó demandas en esa edición.

Con relación a la representatividad en las audiencias públicas, mediante datos de la SEPLAN relativos al proceso del presupuesto participativo 2011, se observó que menos del 1% de la población de cada uno de los ocho distritos estaba presente en la audiencia. El mayor número de participantes de forma absoluta ocurrió en los distritos de Itaboraí (55), Porto das Caixas (40) y Manilha (33), considerando apenas los representantes de la sociedad civil.

Según el secretario, la pequeña participación de la población en el presupuesto participativo se debe a la falta de divulgación. El

secretario relató que intentó reunir algunas asociaciones de moradores para dialogar sobre el tema antes de iniciar el proceso propiamente dicho. Sin embargo, la falta de credibilidad y el tono de debate político electoral perjudicó el avance de ese trabajo. Resaltó que los miembros de las asociaciones que se reunieron previamente no estaban presentes en las reuniones del presupuesto participativo.

Vale resaltar que la divulgación del presupuesto participativo fue realizada por medio de parlantes en carros, recurso muy utilizado en la ciudad, aparte de carteles para la divulgación en la segunda edición, conforme información de los entrevistados.

La participación de los “vereadores” se limitó a la presencia aislada de dos “vereadores”: uno en la audiencia del distrito de Itambí y otro en el distrito de Cabuçú. Como las necesidades apuntadas en el presupuesto participativo son inferidas como relatoría en el proyecto de ley presupuestaria anual y sus recursos constan de dotación presupuestaria de la SEPLAN sin discriminar que se destina al presupuesto participativo, no hay discusión de los consejeros con en el Legislativo en ninguna fase del presupuesto participativo de Itaboraí. Por otro lado, no se observó en ningún momento la participación directa del jefe del Ejecutivo.

El presupuesto público es bastante técnico y requiere conocimiento especializado, razón por la cual se ha sugerido que técnicos de la prefectura, gestores, consejeros y demás involucrados realicen una capacitación continúa con el fin de que haya una plena comprensión de los trámites de la administración pública y del propio presupuesto. Fueron considerados relevantes para la fragilidad del proceso del presupuesto participativo en Itaboraí la marcada falta de capacitación de los consejeros y la ausencia del papel pedagógico por parte de los actores estatales, lo que perjudicó el proceso y la responsabilidad de los actores sociales.

En Itaboraí, al respecto de un marco legal para el presupuesto participativo, la norma no garantiza el efectivo empoderamiento de la población. El control social y la fiscalización se presentan bastante fragilizados, con la participación efectiva limitándose a las reuniones y a las indicaciones de las necesidades sin crear un verdadero ciclo de participación y control social.

El diálogo en el presupuesto participativo de Itaboraí expresa la forma que es diseñada por la gestión pública que debe suceder entre la SEPLAN y los consejos solamente. En la ley presupuestaria, la demanda de la población consta en la relatoría, antes de la evaluación técnico-financiera necesaria en la inclusión del presupuesto, lo que se nota en la falta de elección de prioridades.

El presupuesto participativo de Itaboraí no generó un ciclo, como ocurre en otros casos y en otras ciudades donde el presupuesto participativo ya existía hace más tiempo, por ejemplo en Rio das Ostras (Oliveira 2008). En la práctica, después de la aprobación por el Legislativo de la Ley de Directrices Presupuestarias (LDP), se iniciaron en el municipio algunos procedimientos para levantar prioridades y necesidades apuntadas por las comunidades, con el fin de ser insertadas en la Ley Presupuestaria Anual (LPA). El primer paso son las audiencias públicas que ocurren en julio.

Esas audiencias públicas son reuniones realizadas en los distritos, coordinadas por la SEPLAN, en las que se presenta el decreto instituidor con las reglas del presupuesto participativo. En esas audiencias ocurren las elecciones de los consejeros, tanto del consejo distrital cuanto del consejo municipal. Como expresan los técnicos de la SEPLAN, en esas reuniones se presentan las reglas del juego. En ese momento la población recibe la información de cuánto será destinado al distrito en el presupuesto del año siguiente, discutido y utilizado de acuerdo con la deliberación en el proceso. Esos valores

son calculados a partir de la previsión de ingresos como el impuesto predial y territorial urbano (IPTU), de acuerdo con la dotación presupuestaria destinada al presupuesto participativo.

El próximo paso es una reunión del consejo distrital para trazar las necesidades de aquella reunión-distrito, que son entregadas a la SEPLAN para la inclusión en la LPA. Esa ubicación en la LPA es hecha sin mención al presupuesto participativo; apenas constan las demandas de este, discriminadas una a una en la relatoría de la LPA. En el presupuesto, la dotación presupuestaria es incluida en la unidad presupuestaria de la SEPLAN. En esta última operación debería participar el consejo municipal.

Dos puntos necesitan ser destacados: primero, el consejo municipal se mostró inoperante; segundo, que las audiencias públicas, como está descrito en la norma instituidora, deberían ocurrir después de la identificación de las necesidades por el consejo distrital, como un momento más de discusión de las propuestas. Ocurre que, en la práctica, se llama audiencia pública a la reunión inicial realizada en cada distrito para la presentación del presupuesto participativo.

De acuerdo con lo relatado tanto por actores estatales como sociales, la población tiene dificultad en la elección de las demandas. Los espacios deliberativos son poco utilizados. Los elementos de deliberación, en el presupuesto participativo de Itaboraí, se sitúan en los consejos distritales y municipales y también en las reuniones iniciales (audiencias públicas) realizadas en cada distrito, lo que sugiere una disposición —formal, normada— de la cesión de la soberanía por parte de las instituciones representativas, en el caso en particular, del ejecutivo municipal.

En cuanto al proceso deliberativo, Itaboraí restringe esa cesión de soberanía cuando limita la participación en las decisiones

de inversiones al porcentual del ingreso del IPTU. Todavía es necesario considerar la pequeña capacidad de inversión del municipio.

Importa destacar que el municipio de Itaboraí, según datos del TCE-RJ (2011), registró en 2010 el 5,92% del ingreso total en inversiones públicas. Eso significa una inversión total en ese año de R\$ 18,5 millones, bastante superior al valor destinado al presupuesto participativo. Todavía así, debido a la limitada capacidad de inversión del municipio, la fijación de recursos destinados al presupuesto participativo ha sido descrita por los entrevistados como positiva, en el sentido de garantizar su destino, por lo menos al inicio del proceso.

Las demandas presentadas por los distritos mediante la propuesta elaborada en la reunión de los consejos distritales son incluidas en el proyecto de ley presupuestal sin ningún análisis previo de viabilidad técnico-financiera. No se establece ninguna prioridad a partir del recurso destinado a cada distrito. Los actores involucrados en el proceso no tienen conocimiento si las demandas pueden o no ser atendidas con el recurso fijado. Mucho menos si son demandas prioritarias, en el sentido de atender las carencias y temas estratégicos para el desarrollo local, o hasta del barrio o localidad.

En la primera edición del presupuesto participativo de Itaboraí se presentaron 85 demandas por la población, vía consejos distritales. La secretaría más solicitada fue la Secretaría de Educación y Cultura (31 demandas). Esos datos constan en las actas de reunión de los consejos distritales y también en la propia LPA 2011. La SEPLAN tuvo apenas una solicitud referente a la creación del portal de transparencia (presupuesto participativo 2011). El secretario afirmó que de esa primera edición se atendieron las demandas del distrito de Itambi. Los demás distritos todavía no fueron atendidos.

En conjunto, se computó la atención atrasada de cinco demandas (atendidas en 2012, después de la ejecución presupuestaria correspondiente), referentes a la primera edición del presupuesto participativo.

En la segunda edición se presentaron 98 demandas por la población. La secretaría más solicitada fue la Secretaría de Obras (47 demandas). Ninguna demanda fue atendida. Esos datos constan en las actas de reunión de los consejos distritales y de la LPA 2012.

La SEPLAN todavía no posee un levantamiento de qué fue realizado en relación con las demandas, o qué debería ocurrir normalmente al final de cada edición del presupuesto participativo. Esa ausencia de registros inviabilizan verificaciones al respecto de la efectividad del presupuesto participativo en lo que dice respecto a la realización de las demandas.

La tercera edición del presupuesto participativo (PP 2013) no ocurrió en 2012 como una decisión unilateral de la administración pública. Como mencionó el gestor de la SEPLAN en la entrevista, la preocupación con las elecciones, como la interpretación que las reuniones y la prestación de cuentas pudiesen tener, colocaron en riesgo su realización. Lo que muestra la fragilidad de la sociedad civil local.

De la misma forma, la propia discontinuidad del proceso también fue determinada por la fragilidad inicial de esa experiencia del presupuesto participativo. Según Wampler (2008), el presupuesto participativo es un proceso decisorio que se extiende por todo el año fiscal. Lo que no ocurrió en las dos ediciones del presupuesto participativo de Itaboraí, que se resumieron en etapas aisladas y prácticamente quedaron inmovilizadas después del envío de las necesidades a la SEPLAN por el consejo distrital. La SEPLAN las incluyó en el proyecto de ley presupuestaria anual y las envió al Legislativo.



El incipiente presupuesto participativo en Itaboraí, en cuanto instrumento de gestión y de participación social, revela que los intereses por avanzar y profundizar en temas relacionados con formas y espacios de participación en asuntos públicos, como propuestas de estudio, es muy relevante. Esta relevancia proviene no solo del interesen investigar sus problemas, sino más bien de las necesidades de formular propuestas de participación ciudadana que puedan, una vez que haya voluntad y determinación política, traer credibilidad al proceso del presupuesto participativo.

Al respecto de la pequeña participación, se registra un potencial participativo en la sociedad, mas ciertamente en la no efectiviación de respuestas a las demandas hechas tras retrocesos graves.

## CONSIDERACIONES FINALES

La opción de la gestión pública de implantar el presupuesto participativo parece haber surgido de la búsqueda por competitividad política, como fue demostrado. En el caso de Itaboraí, se utilizan instituciones participativas como mimetismo político para buscar fuerzas en argumentos del adversario. Como dice Wampler (2011a), las elecciones servirían también como mecanismos de *accountability*, una vez que los prefectos tendían a adoptar el presupuesto participativo en respuesta a los crecientes sucesos electorales de la izquierda. Eso se refleja en el protagonismo de los actores estatales sobre los demás.

El presupuesto participativo de Itaboraí es muy reciente, hubo apenas dos ediciones. Los diseños del presupuesto participativo del municipio, a pesar de seguir, en líneas generales, un modelo utilizado por la mayoría de las otras experiencias –regionalización,

audiencias públicas, consejos— carece de algunas modificaciones para su perfeccionamiento, sobre todo respecto a la reglamentación de los consejos y a la capacitación de los consejeros y de los servidores públicos.

Pese a ser iniciativa de la gestión pública e instituido por decreto, por tanto amparado por el poder público, el presupuesto participativo de Itaboraí no alcanzó la participación popular. A falta del regimiento de los consejeros —distrital y municipal—, la limitación de los recursos destinados al presupuesto participativo, la ausencia del papel pedagógico del Estado, explicitada por la falta de capacitación, sensibilización, difusión y variadas formas de comunicación y democratización de los procesos decisivos muestran que no hubo real interés político en relación con las herramientas participativas. Además, se evitó durante todo el proceso el conflicto con los actores sociales involucrados, evidenciando un claro distanciamiento con las finalidades del instrumento participativo. Se dieron muy pocas condiciones a los actores sociales para la actuación en el proceso. No hubo empoderamiento de la población por medio del presupuesto participativo para actuar en todas las etapas de su dinámica, deliberación, fiscalización y control, lo que culminó con poco resultado efectivo.

La participación popular en el presupuesto participativo de Itaboraí se mostró frágil, incapaz de dar la atención a las necesidades por ellos apuntadas, como falta de diálogo entre los entes de poder representativo y los actores sociales, y todavía sin el entendimiento adecuado del proceso y del presupuesto público, que es la pieza clave de esa discusión. El proceso se limitó a listar —regionalmente— las necesidades de cada zona (distrito), sin conocer la viabilidad técnico-financiera, sin discutir las prioridades. Además, las necesidades y prioridades fueron tratadas como sinónimos.

Las necesidades apuntadas por la sociedad civil ni siquiera pudieron ser analizadas en cuanto a su atención. Faltó ese control por parte de los actores estatales. Casi todas las demandas no fueron atendidas. La idea generalizada de los actores sociales es que el programa no alcanzó resultados porque las necesidades apuntadas por la población no fueron atendidas.

Durante las dos ediciones (2011 y 2012), el presupuesto participativo de Itaboraí no consiguió influenciar la agenda política, los actores sociales no consiguieron interferir en las decisiones locales y no tuvieron poder decisivo sustantivo en el proceso. El poco compromiso de la acción de los actores sociales no empoderados es suficiente para decidir sobre la permanencia de ese instrumento de gestión, lo que evidenció que, para que el presupuesto participativo sea un instrumento innovador de gestión participativa, se exige mucho más que el formalismo y el tecnicismo en su implementación.

En este trabajo sobre la experiencia del presupuesto participativo en el municipio de Itaboraí-RJ se observó que la participación social no siempre ocurre de forma efectiva. El formalismo (emisión de decretos, por ejemplo) no garantiza su efectividad. Es el poder representativo estatal el que rigió esa institución participativa y muchas veces se trató de una forma de *marketing* político en vez de ser espacio de deliberación de políticas públicas. Todo eso se torna evidente en la clara ausencia de *des-emancipación* o demostración de la no cesión de soberanía por parte de los actores estatales.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alves, Angeline Coimbra. 2013. “A experiência do orçamento participativo de Itaboraí-RJ”. *Monografía del curso de especialización en Administración Pública*. Facultad de Administración, Ciencias Contables y Turismo. Niterói: Universidad Federal Fluminense (UFF).
- ANP (Agencia Nacional del Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles). 2012. *Diário Oficial da União*, sección 1, 4 de octubre: 107-8.
- Avritzer, Leonardo. 2008. “Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático”. *Revista Opinião Pública* 14 (1): 43-64.
- Avritzer, Leonardo y Lourdes Pereira. 2005. “Democracia, participação e instituições híbridas”. *Teoria e Sociedade* 1 (22): 14-39.
- Azevedo, Sergio. 2003. “Considerações sobre a experiência brasileira do orçamento participativo: potencialidades e constrangimentos”. *Documento de trabalho, Seminário Democracia y Justiça Social: os desafios para o exercício da cidadania política nas sociedades abertas*. Río de Janeiro: Fundação Rosa Luxemburgo. Consulta: abril de 2015. <[http://igep.com.br/uploads/arquivos/apu\\_92.pdf](http://igep.com.br/uploads/arquivos/apu_92.pdf)>.
- Boschi, Renato. 1999. “Descentralização, clientelismo e capital social na governança urbana: comparando Belo Horizonte e Salvador. Río de Janeiro”. *Dados* 42 (4): 655-90.
- Brasil. 1998. *Constitución de la República Federativa del Brasil*. Consulta: abril de 2015. <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>.
- . 2013. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) em articulação com a Secretaria-Geral da Presidência da República. Participação Social na Administração Pública Federal: Desafios e Perspectivas para a Criação de uma Política Nacional de Participação. Relatório. Projeto Apoio aos Diálogos Setoriais União Européia-Brasil. Consulta: 28 de enero de 2013. <<http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/participacao%20social%20na%20administracao%20publica%20federal.pdf>>.
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos. 2006a. *Democracy and Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.

- . 2006b. “Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado”. En *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*, editado por Luiz Bresser-Pereira y Peter Spink. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- CGU (Corregedoria Geral da União). 2012. *1ª Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social (CONSOCIAL)*. Consulta: marzo de 2015. <<http://www.consocial.cgu.gov.br/noticias/cgu-publica-re-latorio-final-da-1-consocial/>>.
- Coraggio, José Luis. 2013. “Las políticas públicas participativas: ¿obstáculo o requisito para el desarrollo local?” *Documento de trabajo, CENOC-CEDES-UNGS*. Buenos Aires. Consulta: marzo de 2015. <[http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/78\\_Las\\_.pdf](http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/78_Las_.pdf)>.
- Fedozzi, Luciano. 2001. “Práticas inovadoras de gestão urbana: o paradigma participativo. Curitiba”. *Revista Paranaense de Desenvolvimento* 100: 91-105.
- Gil, Antônio Carlos. 2008. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gohn, Maria da Gloria. 2000. “O cenário da participação práticas de gestão da coisa pública no Brasil no final do milênio: as mudanças no caráter do associativismo”. *Motrivivência* 11 (14): 1-18.
- . 2004. “Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais”. *Revista Saúde e Sociedade* 13 (2): 20-31.
- Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística. 2010. *System of National Accounts*. Consulta: abril de 2015. <<https://ww2.ibge.gov.br/english/estatistica/economia/contasnacionais/2014/default.shtm>>.
- IPEA (Instituto de Pesquisa Económica Aplicada). 2011. Consulta: enero de 2014. <<http://www.ipea.gov.br/portal/>>.
- Itaboraí-RJ. 2010a. *Decreto Municipal 027 de 3 de mayo. Institui a participação popular na elaboração do orçamento do município de Itaboraí para o exercício de financeiro de 2011 e da outras providências*.
- . 2010b. *Resolução 01 de 30 de junio. Estabelece o calendário das audiências públicas para a elaboração do orçamento participativo para o exercício de 2011 e fixa o valor das verbas para cada distrito*.

- . 2010c. *Lei 2173 de 28 de dezembro. Estima a receita e fixa a despesa do município para o exercício financeiro de 2011.*
- . 2011a. *Ata das audiências públicas realizadas nos distritos no ano de 2011.*
- . 2011b. *Lei 2259 de 16 de dezembro. Estima a receita e fixa a despesa do município para o exercício financeiro de 2012.*
- . 2011c. *Documentos contendo as necessidades de cada distrito, através de reunião do conselho distrital.*
- . 2012a. *Entrevistas com 2 técnicos da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico*, 4 de marzo.
- . 2012b. *Entrevista com o Secretário de Planejamento e Desenvolvimento Econômico*, 23 de mayo.
- . 2012c. *Entrevista comumconselheiro dos conselhos Distrital de Manilha e do Conselho Municipal do Orçamento Participativo*, 1 de noviembre.
- Justen, Agatha y Cláudio Gurgel. 2012. “Democracia participativa e Estado: o Brasil no espelho da América Latina”. *Documento de trabalho, 36º Encontro anual de pensamento social latinoamericano*. Consulta: mayo de 2015. <[http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=8135&Itemid=76](http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=8135&Itemid=76)>.
- Lemos, Linovaldo. 2008. “O papel das políticas públicas na formação de capital social em municípios “novos ricos” fluminenses”. Tesis de Doctorado para el Instituto de Geociências. Río de Janeiro: Universidade Federal de Río de Janeiro.
- Lustosa da Costa, Federico. 2010. “Contribuição a umprojeto de reforma democrática do Estado”. *Revista de Administração Pública* 2 (44): 239-70.
- Lustosa da Costa, Frederico y Augusto Paulo Cunha. 2009. “Dilemas da participação cidadã na gestão de políticas públicas”. *Veredas do Direito* 6 (11): 79-95.
- Matias-Pereira, José. 2010. *Governança no setor público*. São Paulo: Atlas.
- O Globo*. 2012. “Orçamento participativo busca destino democrático para recursos públicos”. Río de Janeiro, 14 de julio.
- Oliveira, Adiane. 2008. *Democratização do processo decisório e em municípios beneficiários dos royalties petrolíferos: a experiência de Rio das Ostras*. Tesis de Doctorado para el Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos. Campos dos Goytacazes, Río de Janeiro.

- Pinho, José Antonio y Santana Mercenaje. 1998. “Inovação na gestão pública no Brasil: uma aproximação teórico-conceitual”. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania* 6 (20): 7-30.
- Pontual, Pedro. s. f. “Desafios à construção da democracia participativa no Brasil: a prática dos conselhos de gestão das políticas públicas”. São Paulo: Instituto Pólis. Consulta: septiembre de 2013. <<http://www.polis.org.br/uploads/534/534.pdf>>.
- Ricci, Ricardo. 2004. “Contradições na implementação das ações de participação”. *Espaço Acadêmico* 17 (2): 58-78.
- Rua, Maria da Graça. 1998. “Análise de políticas públicas: conceitos básicos”. *Documento de trabalho*. Consulta: febrero de 2014. <[http://franciscoqueiroz.com.br/portal/phocadownload/gestao/rua%20maria%20\\_%20analisedepoliticaspUBLICAS.pdf](http://franciscoqueiroz.com.br/portal/phocadownload/gestao/rua%20maria%20_%20analisedepoliticaspUBLICAS.pdf)>.
- Santos, Normando Batista. 2007. “Caminhos de influência no Legislativo e no Executivo”. En *Influir em políticas públicas e provocar mudanças sociais: experiências a partir da sociedade civil brasileira*, compilado por Elie Ghanem, 67-76. São Paulo: Atlas.
- TCE-RJ (Tribunal de Contas do Estado do Estado do Rio de Janeiro). 2011. *Estudos socioeconômicos dos municípios do estado do Rio de Janeiro 2011-Itaboraí*. Secretaria Geral de Planejamento. Consulta: marzo de 2014. <[http://www.setrerj.com.br/pdfs/dados\\_itaborai.pdf](http://www.setrerj.com.br/pdfs/dados_itaborai.pdf)>.
- Wampler, B. 2008. “A difusão do orçamento participativo brasileiro: “boas práticas” devem ser promovidas? Campinas”. *Revista Opinião Pública* 14 (1): 12-25.
- . 2011a. “Instituições participativas como enxertos na estrutura do Estado: a importância de contextos, atores e suas estratégias”. En *Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação-diálogos para o desenvolvimento*, compilado por Roberto Pires. Brasília: IPEA.
- . 2011b. “Que tipos de resultados devemos esperar das instituições participativas?” En *Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação-diálogos para o desenvolvimento*, compilado por Roberto Pires. Brasília: IPEA.

# **10 Ausencias y silencios del pensamiento social en la formación en administración**

**Eduardo Morán**

En este artículo se aborda la necesidad de que en los currículos y programas de administración se incluyan conocimientos y aproximaciones teóricas que permitan a los estudiantes desarrollar formas de analizar tanto la sociedad cuanto el rol de la empresa, así como los objetivos sociales de la misma en el desarrollo de la sociedad y del ser humano. Se pretende mostrar que las aproximaciones conceptuales de Estelle Morin, psicóloga canadiense, y dos importantes pensadores latinoamericanos, como el ecuatoriano Bolívar Echeverría y el brasileño Alberto Guerreiro Ramos, deberían tener gran trascendencia en el campo organizacional, ya que permiten mostrar la pertinencia y oportunidad de la inclusión de este tipo enfoques conceptuales críticos para el análisis organizacional.

## **LOS PÉNSUM Y LA FORMACIÓN EN GESTIÓN**

Un análisis de los pénsum de las carreras y programas similares de las escuelas de administración ecuatorianas, y en general de Latinoamérica, muestra una casi exclusiva orientación de cada una de sus áreas de conocimiento hacia el entrenamiento de los futuros administradores en la utilización de herramientas para la optimización de los recursos de las organizaciones o empresas donde



ejercerán su profesión y aplicarán sus conocimientos, y, de esta forma, maximizar las utilidades de la empresa o, en caso de instituciones estatales o aquellas sin fines de lucro, extender ilimitadamente la utilización de los recursos o minimizar los costos de operación.

En todo caso, este entrenamiento administrativo implica una aplicación casi exclusiva de la racionalidad instrumental, dejando inexistente o muy reducido el espacio para el ejercicio de la racionalidad sustantiva como la concibieron Max Weber y los filósofos de la Escuela de Frankfurt, o sea, aquella en que los participantes no buscan objetivos que los beneficien de alguna forma, sino la posibilidad de lograr ese otro tipo de satisfacciones que no tienen ni están sujetas a valores de intercambio.

Por esto, los estudios organizacionales, tal como muestran los pénsun, no hacen más que producir cada vez más diferencias, ya sea entre grupos poblacionales o entre regiones y países, pues, al estar basadas todas las técnicas de optimización en un pensamiento positivista y en la idea de que el progreso permitirá el mejoramiento automático de los estándares de bienestar de toda la población, por efecto de goteo de la riqueza generada se acumula cada vez más en las esferas empresariales y muchas veces en las detentoras del poder.

Entonces, bien se puede sustentar que es necesario que las escuelas de administración se preocupen de que, en la formación de los futuros administradores organizacionales, se incluyan aspectos que otorguen a estos la oportunidad de también investigar concepciones que les permitan analizar la realidad social y organizacional, mediante aproximaciones conceptuales no solamente instrumentales, como las que proporciona la teoría de gestión tradicional, sino también con aquellas como las que desarrollaron en sus enunciados y trabajos los sociólogos de la primera generación de la Escue-

la de Frankfurt, quienes, mediante sus análisis críticos, reflexionaron acerca del desarrollo de la modernidad como su basamento en el progreso, el que al convertirse en un mito y en su nombre, se hicieron y cometieron acciones de explotación execrables, tanto del ser humano como de los recursos naturales en diferentes partes del mundo y especialmente en esta época moderna.

Max Horkheimer y Theodor Adorno muestran en su *Dialéctica de la Ilustración* (1998) la transformación del progreso en un mito; al igual que los demás miembros de la Escuela de Frankfurt, ellos fueron testigos de las atrocidades que en nombre del progreso se produjeron en la Alemania del nacional socialismo. Hoy en día, en nombre del progreso y la civilización, la eficiencia y la rentabilidad, el crecimiento y la acumulación económica, se perpetúa la desigualdad de la humanidad y especialmente aquella relacionada con las poblaciones menos favorecidas, las que continúan siendo víctimas directas de los efectos perversos de una modernidad incontrolada y de un sistema-mundo (Immanuel Wallerstein) que, como bien lo sintetiza Carlos Aguirre (Rojas 2007), es un mundo de hegemonías y dependencias que acentúan cada vez más las desigualdades entre regiones, pueblos y estratos sociales.

En este campo del análisis crítico de la sociedad se rescata y prioriza la importancia del mundo de la vida y, por lo tanto, la necesidad del ejercicio de la racionalidad sustantiva que se traduce en el valor de uso como prioridad en relación con el del valor de intercambio y la acumulación. Y es en este campo que los sociólogos latinoamericanos se distinguen y cuyas reflexiones deberían constituir parte importante de la preparación en gestión durante la formación de nuestros futuros gerentes y administradores.

La primera generación de la Escuela de Frankfurt amplió el análisis dialéctico de Marx hacia otros campos, lo enriquecieron y

sentaron las bases para que sociólogos y pensadores de todas las latitudes desarrollaran los análisis críticos.

Sin embargo, se debe aclarar que existe una amplia producción basada en el pensamiento crítico de los investigadores y sociólogos de las instituciones de educación superior, en casi todos los países latinoamericanos, aproximaciones que casi no han permeado los campos de la educación en gestión, lo que puede considerarse como una de las razones de la profundización de los efectos perversos de una modernidad aplicada y defendida por un liberalismo económico y una tradición académica centrada en la racionalidad instrumental.

Asimismo, el desarrollo de otros aspectos del trabajo humano, base de las aproximaciones sustantivas, ha tenido su atención especialmente en investigaciones y análisis de la psicología y sociología del trabajo mediante las concepciones respecto al significado del trabajo, profundizadas en los estudios seminales del grupo de investigadores MOW (*The Meaning of Work*) (MOW International Research Team 1987) y por Estelle M. Morin (Morin 1997) de la HEC Montreal, los que permiten aquilatar la importancia de este tema que, a pesar de su centralidad en la gestión, ha tenido poca trascendencia en la enseñanza de la administración. Por esto, este tipo de aproximaciones acerca del significado del trabajo rescata la importancia del rol del trabajador como ser humano y de su importancia en la gestión empresarial con rostro humano. En este sentido, su crítica a la racionalidad instrumental coincide con los conceptos de la modernidad y la centralidad del mercado y de la racionalidad instrumental de Weber (1978), lo que implica también la coincidencia con la concepción del fetichismo de Marx o la objetivación de Habermas (1987), fenómenos a los que E. Morin describe citando a E. Weisskopf : “La despersonalización es una

fuerte tendencia de la gestión que se deriva de la valoración exclusiva de la productividad y de los resultados financieros. Consiste en la adopción de las llamadas actitudes objetivas e impersonales hacia las personas y tratarlos como cualquier otro tipo de recurso, rechazando más o menos conscientemente su complejidad psicológica, sociológica, cultural y espiritual” (Weisskopf-Joelson 1967). Así, mediante esta visión instrumental, los clientes son considerados como agentes económicos cuya única función es comprar los productos o servicios ofrecidos por la organización. Asimismo, los trabajadores empresariales son considerados recursos cuyo tiempo y talento deben tener como objetivo la consecución del éxito financiero de la organización. Esta actitud no solamente absorbe la actuación de los trabajadores, sino que es predominante aun en quienes desarrollan productos y servicios, quienes ponen su capacidad de innovación e inventiva al servicio de las necesidades inmediatas o modas del mercado, generalmente creadas por las empresas a las que sirven, por lo que este tipo de visión conduce directamente a la negación de la humanidad de los actores. Y, como bien lo expresa E. Morin, “el punto aquí no es menospreciar la importancia de la productividad y del éxito financiero, sino reconocer la importancia del trabajo humano, de la existencia humana y de la dignidad humana” (Morin 1997, 5).

Y en este mismo interés por mostrar las demás visiones de lo que implica la actuación de los seres humanos en la economía y en las organizaciones de las que constituyen el equivalente a su alma y su cerebro es que tiene pertinencia el conocimiento de los conceptos de Bolívar Echeverría (2011), considerado uno de los más importantes representantes del pensamiento frankfurtiano, pensamiento que Echeverría enriquece con sus estudios críticos de la modernidad capitalista mediante la ampliación y nuevas explicaciones

del valor de uso, que constituye el eje sobre el que se asientan sus reflexiones que le permiten desarrollar una de las más interesantes aproximaciones a los *ethe*, mediante los cuales logra sintetizar los diversos paradigmas o formas de ver el mundo en la historia de la modernidad y así avizorar nuevas formas de existencia en el mundo de la vida.

Por medio de la descripción sintética de los estudios y las aproximaciones teóricas de Echeverría y Guerreiro Ramos se pueden comprender la importancia y la necesidad de enriquecer la preparación y la visión de los futuros empresarios y dirigentes, preparación que destacaría la trascendencia de la práctica y aplicación de la racionalidad sustantiva y el enriquecimiento del mundo de la vida, el que, como muy bien lo previó Max Weber, la modernidad ha convertido en una jaula de hierro debido a la casi exclusiva aplicación de la racionalidad formal o instrumental, y a la casi desaparición de la racionalidad sustantiva en la modernidad, acción que se basa en el valor de uso, especialmente como lo concibe Echeverría en sus obras.

Los planteamientos de Echeverría establecen de forma explícita la riqueza de la concepción amplia de los valores de uso, que, al contrario del valor de cambio o intercambio que constituye el eje de la modernidad positivista e instrumental, le permiten conceptualizar la riqueza social como aquella capaz de reproducirse como un “conjunto articulado de bienes y significaciones que expresan de manera concreta los valores de uso, en tanto relaciones que permiten la producción y reproducción de formas de organización interconectadas en función de un proyecto de sociedad” (Echeverría 2011, 49), que, de esta forma, posibilita una asignación sustantiva del tiempo y actividad de quienes componen estas sociedades centradas en el valor de uso y en las que el tiempo social es empleado

en actividades prácticas que oscilan entre el tiempo de trabajo necesario y el tiempo de ocio, en el que la riqueza social constituye la base para la construcción y mantenimiento de la sociedad para, de esta forma, retomar su condición humana.

Y Echeverría propone comprender el desarrollo de la modernidad capitalista mediante la concepción de un *ethos* histórico que se compone a su vez de al menos cuatro *ethe* que posibilitan explicar la evolución de la modernidad capitalista, singular forma de mostrar las diferentes visiones y aproximaciones que la condición humana puede dar a una realidad y especialmente al mundo de la vida.

El *ethos* realista positivista concibe el mundo como “realmente existente”, el cual puede ser transformado por el hombre, siendo el progreso y sus efectos tanto positivos como negativos los ejes sobre los que se fundamenta la modernidad. Para este *ethos*, no hay contradicción entre valor y valor de uso ya que el primero es entendido como el segundo.

El *ethos* romántico confunde también el valor y el valor de uso pero a la inversa: subsume el valor de intercambio al valor de uso, lo que se traduce por la resolución de esta contradicción, concepción en que se fundamentó el socialismo fundacional, contradicción que se resuelve al considerar el capital como un activo de la nación y al compartirlo todos se sobrepone el mundo de la vida y su participación al de la valorización de la modernidad tradicional, siendo la nación, a la que pertenece el capital, el mecanismo por el cual los pueblos pueden lograr su realización colectiva en calidad de Estados, en medio del concierto internacional (Echeverría 2011).

El *ethos* clásico comprende la concepción capitalista como resultado de una “necesidad trascendente” frente a la cual, aunque trágica, inevitable elección de sociedad en la que prevalece

la racionalidad formal de Weber, una realidad que solo puede ser transformada mediante las acciones que enmascaran el valor de intercambio, que identifica los medios con los fines, con acciones y concepciones como la denominada responsabilidad social, filantropía empresarial y otras formas de enmascaramiento de los efectos negativos de la explotación de esta práctica social y económica.

El *ethos* barroco reconoce la contradicción entre valor de uso y valor (valor de intercambio), sin embargo, su reconocimiento no implica la imposibilidad de vivir el mundo de la vida, con su mundo de valores, tradiciones, y puede ser identificado con el mundo tradicional de las civilizaciones que han logrado mantener su tradiciones y principios, como es el caso del *sumak kawsay*, el buen vivir o el vivir bonito, con un mundo de valores de uso incluyentes, amplios y además que permiten su desarrollo, aun en medio del capital y sus contradicciones. Como lo expresa Echeverría: “Promueve la resistencia a este sacrificio; un rescate de lo concreto que lo reafirma en un segundo grado, en un plano imaginario, en medio de su misma devastación” (2011, 177-88). El *ethos* barroco, según el autor, “se gestó en la experiencia excéntrica de la modernidad, particularmente la latinoamericana, y en el momento catastrófico que implicó la desaparición de los referentes simbólicos de las culturas prehispánicas”.

El *ethos* barroco para Echeverría guarda la preeminencia del mundo de la vida y permite la identificación colectiva de resistencia ante una globalización uniformizadora, extractora de la identidad de los pueblos. En esta posmodernidad del *ethos* barroco el valor de uso adquiere su centralidad. Es este *ethos* el que permitirá la realización de los seres humanos y el ejercicio real de la racionalidad sustantiva en ese mundo de la vida en que la preeminencia del capital ha sido secundarizada.

Por medio de los cuatro *ethe* que configuran el *ethos* histórico de Echeverría se vislumbra la salida de la jaula de hierro de Weber y el logro del buen vivir como lo conciben nuestros pueblos ancestrales, y así, de igual manera, transformar la aporía de la primera Escuela de Frankfurt.

Como lo sintetizan Inclán y Millán en su análisis del *ethos* barroco de Echeverría, “ni ante el mito de la revolución, vehiculizado en la fuerza voluntarista del Estado nación. Quizá sea este uno de los últimos asideros prefigurativos desde donde una modernidad poscapitalista pudiera desenvolverse” (Inclán y Millán 2012, 31).

Y es interesante resaltar que uno de los conceptos más importantes en el desarrollo capitalista para la preeminencia de la racionalidad instrumental es aquel definido por Alberto Guerreiro Ramos como política cognitiva, que se difunde por medio de la comunicación y que, para este importante sociólogo, constituye uno de los puntos que revela los verdaderos fines de la modernidad y el neoliberalismo, conceptos que son coincidentes con los de muchos pensadores críticos y posmodernistas, especialmente Foucault.

La política cognitiva fue ampliamente analizada y expuesta como uno de los elementos centrales de la difusión de la racionalidad instrumental en todos los espacios de la sociedad, lo que explica su importancia y omnipresencia en el pensamiento sociológico y económico actual.



## **LA INTERDEPENDENCIA ENTRE LA POLÍTICA COGNITIVA Y LA SOCIEDAD CENTRADA EN EL MERCADO**

Es importante remarcar la conceptualización de Guerreiro Ramos (1981) de política cognitiva, que se presenta como sigue: “Política cognitiva es el conjunto de normas epistemológicas inherentes al marco político prevaleciente en las sociedades industriales avanzadas, cuyas reglas son internalizadas acríticamente por el ciudadano común a través de procesos de socialización y/o por su exposición a influencias sistemáticamente artificiales” (76). Al ampliar su alcance a toda la sociedad, esta conceptualización ha mostrado su pertinencia y su actualidad por la coincidencia de esta con las aproximaciones epistemológicas de personalidades más influyentes del pensamiento sociológico actual, por lo que sus conceptos posibilitan fácilmente su identificación y análisis bajo aproximaciones provenientes de corrientes de pensamiento tan diferentes como las simbólico-interpretativas, o aquellas que presentan nuevas formas de analizar e interpretar el mundo como las de Foucault, Derrida, Beck o Bauman. Sin embargo, en el análisis organizacional se distinguen claramente dos posiciones opuestas, como las del modernismo y posmodernismo, debate centrado, según Cooper y Burrell (1988), en la concepción enunciada y seleccionada por Weber (1978) para desarrollar el concepto de burocracia u organización burocrática centrada en la razón formal o instrumental, lo que le permitió definir un sistema formal de trabajo y su capacidad de producir bienes o servicios, lo que muestra a las organizaciones mediante imágenes de su propio funcionamiento y sus funciones.

Ampliando esta conceptualización, Cooper y Burrell citan a Lyotard para indicar que el lenguaje en la concepción modernista de la organización constituye un metadiscurso, lo que implica que

este se autolegitima mediante una gran narrativa, tal como la concepción de la creación de la riqueza, la globalización o, como menciona Guerreiro Ramos, el concepto de desarrollo serial por el cual coexisten el primero y el tercer mundo, entre otras. Estas grandes narrativas implican por lo tanto la preexistencia de respuestas a las preguntas o inquietudes sobre la existencia de realidades sociales tan diferentes, por lo que se puede colegir que el discurso modernista es controlador y totalizador.

Por ejemplo, a nivel micro, evaluar en las organizaciones los efectos perversos de la toma de decisiones basadas solamente en la racionalidad organizacional instrumental centrada en un ejercicio del poder y que no toma en cuenta la necesidad de la evaluación de las consecuencias del mantenimiento de sistemas de valores, hábitos o costumbres o, como define Schein (1992), las culturas organizacionales centradas solamente en los beneficios inmediatos, sin restricción alguna, como muestran Alvesson y otros (1986) en su artículo "Non Rationality in Organizational Actions", que analiza cómo el desarrollo y mantenimiento de una cultura organizacional no ajustada a nuevas exigencias legales de un entorno puede constituir la fuente de las acciones no racionales, ya que esta puede legitimar valores y hábitos que pueden haber tenido una base racional en el pasado y siguen siendo utilizadas a pesar de su desfase con la realidad prevaleciente. Por ejemplo, muchas organizaciones burocráticas continuarán aplicando procedimientos anacrónicos, pese a las nuevas condiciones del entorno. Esto implica que la lógica subjetiva hace que las acciones racionales para algunas personas y/u organizaciones se constituyan en no racionales para otros, lo que muestra que el concepto de racionalidad no es un absoluto.

Lo importante de estos estudios es que son definitivamente pertinentes no solamente a nivel micro, sino especialmente a ni-

vel macro, pues solo mediante la aplicación de políticas cognitivas se puede explicar en gran parte cómo ha sido posible el mantenimiento de prácticas de financiamiento bancario inmobiliario en algunos países europeos que, pese al conocimiento de la crisis de la *subprime* en Wall Street en 2008 en Estados Unidos de América (EUA), y cuyos efectos, debido a la desregulación de los mercados financieros, los clientes de los sectores bancarios europeos no fueron alertados adecuadamente de los riesgos que corrían, pese a que, desde la década de 1990, varios economistas no ortodoxos, principalmente Paul Krugman en su obra *Peddling Prosperity: Economic Sense and Nonsense in the Age of Diminished Expectations* (1994), ya mostraron cómo la información sesgada podía crear expectativas que influían poderosamente en los mercados informados por políticas cognitivas, amplificadas por los sistemas sofisticados de comunicación masiva.

Para examinar las fuentes de no racionalidad, se debe comenzar con un análisis limitado de “intencionalidad” o racionalidad “instrumental”. Acciones no racionales denunciaban cómo la información sesgada de los sectores del contexto son acciones tomadas por agentes que dan lugar a consecuencias indeseables aun para estos agentes. Esto no incluye acciones que producen malos resultados causados por factores incontrolables o la falta de conocimiento por parte de los actores, pero sí los casos en que los actores tienen objetivos explícitamente declarados y los conocimientos para llevarlos a cabo, no obstante, no toman las decisiones adecuadas, lo que se refleja en desastrosas consecuencias para las empresas.

En este tipo de acciones no racionales y sus desastrosas consecuencias son relevantes en casos como los de ENRON y Arthur Andersen en EUA, el de las casas de corretaje en EUA (Lehman Brothers), el caso del Citibank en el ejemplo del estudio de Alves-

son y Mitroff, como el que tendría para la mayor parte de los bancos europeos si no fuera por las acciones de salvataje para estos por parte del Banco Central Europeo y del Fondo Monetario Internacional (FMI), cuyas consecuencias perversas son pagadas por los sectores más vulnerables de población de varios países europeos.

### **AGENTES DE LA POLÍTICA COGNITIVA Y SUS FUNCIONES. ALGUNOS ENFOQUES PARA LA RESISTENCIA**

Alberto Guerreiro Ramos (1981, 75-101) establece claramente los agentes de la política cognitiva que varían en cuanto al reconocimiento consciente de sus roles, sin embargo, constituye una parte fundamental de las organizaciones, de todas las categorías y tamaños. Cada organización formal tiene su jerga específica, lo que es un dispositivo estabilizador importante para la identificación tanto de sus empleados cuanto de sus suministradores y clientes con sus objetivos y políticas empresariales, y que se identifica con la cultura organizacional. Esta cultura organizacional se expresa mediante discursos que contienen un conjunto determinado de reglas tácitas de la cognición que definen la realidad que transmiten a los miembros de la organización en los procesos de socialización y de gestión de la cultura empresarial.

Este proceso, lo define también Pierre Bourdieu en varias de sus obras pero de manera resumida en su artículo “La esencia del neoliberalismo” (Bourdieu y Wacquant 1998), en el que indica cómo esta política implica el establecimiento de una sociedad de control comunicacional.

Bourdieu explica cómo, por medio de prácticas que en el lenguaje empresarial y académico de la gestión se denomina “ge-

rencia participativa, deslocalización del lugar del trabajo, flexibilización del horario”, en realidad lo que se ha establecido es un control ubicuo y permanente que, al ampliar su influencia hacia la identificación de los objetivos personales con los de la empresa, ha creado un sistema de control casi total de las personas que laboran en el ámbito empresarial, especialmente en las grandes corporaciones globales cuyas metodologías, filosofía y prácticas empresariales son reproducidas, institucionalizadas, formalizadas, enseñadas y convertidas en patrones de buena gestión empresarial por una academia centrada en una filosofía de mercado.

Esta academia dependiente casi exclusivamente de los desarrollos de pensamiento organizacional de Norteamérica y Europa, como lo señala y analiza profundamente Ibarra Colado en su ensayo “Los estudios organizacionales y el colonialismo epistémico en América Latina: pensando en la otredad desde los márgenes” (Ibarra Colado 2006, 463-88), que muestra que la enseñanza no hace más que profundizar la dependencia y la intensificación de un sistema económico y una práctica organizacional centradas en el mercado y sin espacio para la práctica de la racionalidad sustantiva. Por otro lado, la mayor parte de áreas del conocimiento, como las de gestión del talento humano, comportamiento organizacional, técnicas de negociación y otras asignaturas empresariales, constituyen nada más que técnicas de dominación racional, enmascaradas en sistemas de delegación de autoridad, sistemas de calidad total y otros.

Alberto Guerreiro Ramos a principios de la década de 1980 ya previó la trascendencia y la influencia que tendrían las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para el ahondamiento de los perversos efectos de la política cognitiva que se presenta en la academia, en el mundo empresarial y de gestión tanto

pública como privada, de variadas formas tales como: cultura organizacional, comportamiento organizacional, responsabilidad social de la empresa y otras aproximaciones de la gestión llamada de excelencia o humanista y otras denominaciones que en realidad enmascaran los procesos que Foucault designa como de subyugación y subjetivación, y, en forma más amplia, como el elemento que ha permitido el desarrollo de una sociedad de control.

Sin embargo, lo más importante es que, para Guerreiro Ramos, un rol de la política cognitiva puede, debidamente canalizado, reforzar alternativas de desarrollo de la sociedad centrada en el ser humano como son: la paraeconomía y la delimitación de los sistemas sociales que, lejos de llevar a la sociedad a una aporía y una imposibilidad de ver caminos de realización y lograr un mundo de la vida, le sirve para el planteamiento de alternativas de organización de la sociedad, aproximaciones que, aun siendo parcialmente viables, han mostrado su factibilidad, pues políticas nacionales como la del *sumak kawsay* o las del desarrollo del tercer sector responden a este tipo de enfoques, aplicables en los ámbitos económico y social y en las escalas tanto micro como macro.

Esta es una de las razones por las que el pensamiento de Guerreiro Ramos debería ser estudiado más ampliamente por los académicos y estudiosos de las organizaciones, y, por su importancia, tener un lugar destacado en la academia y especialmente en las escuelas de administración de empresas.

Su concepción de política cognitiva enriquece este campo, pues su enfoque teórico contrasta con los enfoques de gestión y análisis organizacional prevalecientes en la gestión tradicional y amplía los provenientes de los enfoques posmodernos y críticos.

## CONCLUSIONES

La importancia de encuentros académicos permite reflexionar acerca de la necesidad de enriquecer la formación en administración que en la actualidad está casi exclusivamente centrada en la preparación de los futuros ejecutivos para el uso de herramientas gerenciales que sirven para optimizar las utilidades de la empresa, sin considerar al ser humano en cualquiera sea su rol en la organización, como un individuo con necesidades de relacionamientos que no sean instrumentales, o sea mediante una visión enfocada en la racionalidad sustantiva.

Este tipo de reflexiones muestra la existencia de una importante producción de pensamiento organizacional crítico y especialmente latinoamericano que ya considera que las posibilidades de encontrar material para este tipo de formación crítica y sustantiva están presentes y sirven para reflexionar acerca de los efectos perversos de una modernidad centrada en el mercado, de concepción serialista, pero que puede perfectamente comenzar a plantear opciones que permitan una vida más plena de quienes vivimos en las organizaciones, que son omnipresentes y ubicuas en esta época.

La resistencia a otras formas de pensar de la ciencia administrativa formal proveniente del norte, del que Latinoamérica es dependiente. Se debe dar lugar a que el pensamiento de los filósofos, sociólogos y científicos organizacionales, especialmente latinoamericanos, pueda ser estudiado y, de esta forma, enriquecer la formación de nuestros futuros administradores. Por esto, autores como Alberto Guerreiro Ramos, Bolívar Echeverría, Carlos Aguirre, Eduardo Ibarra Colado y muchos otros, especialmente aquellos investigadores críticos provenientes de instituciones de educación latinoamericanas, deben tener relevancia e influencia en la

preparación de los futuros administradores. Estos latinoamericanos nos muestran nuevos caminos para establecer organizaciones en las que la racionalidad sustantiva conviva y sea tan importante como la formal, pues, a diferencia de las dicotomías que no permiten la commensurabilidad de enfoques, esta nueva visión de los administradores críticos deberá siempre encontrar el balance entre estas dos racionalidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, Matts, Ian Mittroff y Paul Shrivastava. 1986. "Aesthetic Rationality in Organizations: Toward Developing a Sensitivity for Sustainability". *The Journal of Applied Behavioral Science* 53 (3): 369-411.
- Bourdieu, Pierre y Loic Wacquant. 1998. "La esencia del neoliberalismo". *Le Monde Diplomatique*, marzo.
- Cooper, Robert y Gibson Burrell. 1988. "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction". *Sage Journals* 9 (1): 91-112.
- Echeverría, Bolívar. 2011. *Crítica de la modernidad capitalista, tesis 7. El cuádruple ethos de la modernidad capitalista*, 177-88. La Paz: Vicepresidencia de Bolivia.
- Guerreiro Ramos, Alberto. 1981. "Cognitive Politics: The Psychology of the Market Centered Society". En *The New Science of Organizations: A Reconceptualization of the Wealth of Nations*: 75-101. Toronto: University of Toronto Press.
- Habermas, Jürgen. 1987. *La acción comunicativa* 1. Madrid: Taurus.
- Horkheimer, Max y Theodor Adorno. 1998. *Dialéctica de la ilustración*. Madrid: Trotta.
- Ibarra Colado, Eduardo. 2006. "Organization Studies and Epistemic Coloniality in Latin America: Thinking Otherness from the Margins". *Organization Studies* 13 (4): 463-88.



- Inclán, Daniel y Margara Millán. 2012. "Apuesta por el "valor de uso": Aproximación a la arquitectónica del pensamiento de Bolívar Echeverría". *íconos. Revista de Ciencias Sociales* 42: 19-32.
- Krugman, Paul. 1994. *World Savings Shortage*. Washington DC: Peterson Institute for International Economics.
- Morin, Estelle M. 1997. "Os sentidos do trabalho". *Revista de Administração de Empresas* 41 (3): 8-19.
- Patrickson, Margaret. 1987. *The Meaning of Working MOW International Research Team*. Nueva York: Academic Press.
- Rojas Aguirre, Carlos. 2007. "Immanuel Wallerstein y la perspectiva crítica del análisis de los sistemas-mundo". *Textos de Economía. Florianópolis* 10 (2): 11-57.
- Schein, Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wallerstein, Immanuel. 1989. *The Modern World-System III: The Second Era of Great Expansion of the Capitalist World-Economy, 1730-1840*. Nueva York: Academic Press.
- Weber, Max. 1978. *Economy and Society an Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.
- Weisskopf-Joelson, Edith. 1967. "Meaning as an Integrating Factor". En *The Course of Human Life. A Study of Goals in the Humanistic Perspective*, editado por Charlotte Bühler y Fred Massarik. Nueva York: Springer.

# **11 Contribuciones del pensamiento crítico para la conformación de los estudios organizacionales en América Latina**

**Maria Ceci Araujo**

Los estudios organizacionales en América Latina se constituyen en un producto esencialmente exógeno que, con el pasar del tiempo, sufre algunas pocas influencias endógenas. El hecho de que América Latina no sea, en general, productora de las ciencias y tecnologías administrativas que consume obviamente se relaciona con la situación que nuestros países ocupan en la división internacional del trabajo. Las teorías exógenas llegaron, en el pasado, por cuatro vías principales: la académica, por intermedio de programas de intercambio científico; los procesos de reforma de la administración pública, por los cuales algunos gobiernos de la región empezaron, en la década de 1930, a modernizarse bajo la influencia de agencias de apoyo al desarrollo con matriz en los Estados Unidos de América (EUA); las misiones de asistencia técnica, compuestas por especialistas norteamericanos que fueron tan frecuentes durante las décadas de 1950 y 1960; y la acción de las empresas multinacionales que, al instalarse en nuestros países, han traído para sus subsidiarias ideas y tecnologías concebidas en sus países de origen que rápidamente se expandieron también en las empresas de base nacional, las sociedades de economía mixta y las empresas estatales (Wahrlich 1979).

Es interesante remarcar que esa es una especificidad de las ciencias administrativas. En las mismas décadas, el pensamiento social latinoamericano no conformista vivía el inicio de su época de oro. Para que nos acordemos, precisamente en 1950 se publica el libro de Raul Prebisch *Crecimiento, desequilibrio y disparidades: interpretación del proceso de desarrollo económico*, considerado por muchos como un manifiesto latinoamericano.

La expresión “pensamiento latinoamericano” se refiere a la reflexión y el análisis propio que pueblos, comunidades, instituciones y naciones de la región hacen de su propia historia e identidad colectiva en el contexto global. Se constituye, así, en herramienta fundamental para exteriorizar y afirmar nuestra existencia (Valencia 2013). Ese pensamiento social latinoamericano que se consolida con identidad propia a mediados del siglo XX tiene características históricas muy marcadas, con su vocación crítica y de búsqueda de alternativas para el cambio social y económico, con su visión global de los fenómenos, hechos y acontecimientos sociales y humanos de nuestras formaciones y, sobre todo, con su compromiso de búsqueda de la objetividad del conocimiento. Lamentablemente, estas características se pierden en el marco de los procesos represivos de las dictaduras cívico-militares que vivimos en casi todos los países de la región (Valencia 2013). Resulta, entre otras consecuencias, que esta búsqueda de la objetividad de un conocimiento sociohistóricamente situado y comprometido queda prácticamente nula en beneficio de visiones fragmentadas y comprometidas con el conocimiento que emana de los países que están en el centro del poder económico mundial.

Nuestra especificidad en el campo de la administración es que, con rarísimas excepciones, siquiera vivimos ese tiempo de adaptación y producción de un conocimiento inventivo que parte

de sí mismo, de lo que somos, de nuestra realidad, sin quedarnos en la mimética repetición de temas e ideas ajenas.

La enseñanza de la administración surge, en nuestra región, apenas al final de la década de 1950. En Brasil, por ejemplo, la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas de São Paulo fue creada en 1954 mediante un acuerdo con la agencia de cooperación internacional de EUA-USAID. Como parte del acuerdo, una misión de especialistas de la Universidad de Michigan se quedó en São Paulo por doce años. En complemento, la Fundación envió docentes para cursos de posgrado en EUA. En aquel momento, otras tres instituciones –Universidad Federal de Bahia, Universidad Federal de Rio Grande del Sur y la Escuela Brasileña de Administración Pública de la Fundación Getulio Vargas de Rio– también enviaron docentes para cursos de posgrado, principalmente en la Universidad del Sur de California. El proceso es semejante a lo que pasó en Argentina, donde la licenciatura en Administración fue creada en 1958, seguida por el apoyo financiero en los primeros años de la década de 1960 para cursos de posgrado para docentes de la Universidad de Buenos Aires en la Universidad de Columbia y, a medianos de 1960, la aproximación con Harvard. En México, la enseñanza de administración empezó un poco antes: en el Instituto Tecnológico de Monterrey en 1943 y en el Instituto de México en 1947. En 1957, la Universidad Iberoamericana inició la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; y la Universidad Nacional Autónoma de México la inició en 1957.

Según el relato de Montaña,

En esta última institución, la decisión fue dividida, arguyéndose tres críticas: la primera residía en el carácter extranjero de la disciplina, segundo, la carencia de un método científico, y la tercera, la estrechez de sus bene-

ficios sociales, confinados a pequeños grupos económicamente poderosos [...]. La visión técnica de la administración, la que predominaba en los Estados Unidos [...] fue la que prevaleció en un inicio, otorgándole a la disciplina un tinte pragmático y normativo. (Montaño Hirose 2004, 11)

Esa influencia de EUA en la región tiene que ser considerada, por supuesto, en el contexto de la Guerra Fría. Así es que la administración y la diseminación de un mismo y específico contenido sin distinción de país es parte de un fenómeno más amplio. Kelley y otros (2006) sugieren la existencia de una intrincada e inseparable articulación entre Guerra Fría, ortodoxia administrativa y americanismo.

Lo que quiero remarcar es el hecho de que compartimos la misma cuna, o sea, la matriz teórica y operacional de la administración desarrollada en EUA, traspuesta sin mediaciones y con la total desconsideración de nuestras especificidades histórico-sociales. Se inicia así una trayectoria marcada, aún hoy, por la importación acrítica de conocimiento y por la poca consideración de su pertinencia para los problemas organizacionales que enfrentamos. Esos son hechos históricos con los cuales tenemos que convivir. El problema está en asumir una marca de nacimiento como una determinación de destino, como una fatalidad, como un curso natural que nos conduce y por el cual nos dejamos conducir con la misma naturalidad. Se trata, por lo tanto, de problematizar los condicionantes que nos inducen a la reproducción y a la subordinación. En palabras del pensador brasileño Roberto Schwarz (1987, 30), “constantemente experimentamos el carácter postizo, inauténtico, imitado de la vida cultural que llevamos”.

El acto de compartir esa crítica no significa, para nada, simplificar o despreciar el proceso de transnacionalización en que vivimos en estos tiempos de aceleración y compresión de espacio y

tiempo; tampoco implica cualquier posición de nacionalismo ingenuo o de aislamiento. Lo que se busca es problematizar la enseñanza y la investigación con base en una postura que se refleja creativa y propositiva. Lo que se propone es la posibilidad de dialogar con la tradición y la herencia del conocimiento sin subalternidad y sin la melancolía de un cierto exilio del centro desarrollado y civilizado. Pero, además de la copia, experimentamos la contradicción entre la realidad en la cual estamos y el prestigio de reproducir las teorías y las prescripciones gerenciales de los países que nos sirven de modelo. El mismo Roberto Schwarz (1987, 30) reconoce que, en Brasil, a cada generación, la vida intelectual parece empezar de nuevo y siempre de cero. Dice:

El apetito por la producción reciente de los países avanzados, muchas veces, tiene como complemento el desinterés por el trabajo de la generación precedente y la discontinuidad de la reflexión. Como parte de ese fenómeno se produce una ausencia de relación entre las teorías con el conjunto del movimiento de la sociedad que termina por comprometer la propia relevancia del trabajo y de los asuntos estudiados. No se trata, por supuesto, de defender la continuidad por la continuidad, pero la “constitución de un campo de problemas reales, particulares, con inserción y duración histórica propias que, al mismo tiempo, se alimente de las fuerzas en presencia y demande un paso adelante”. Para que eso ocurra es indispensable reconocer que no nos basta reproducir tendencias y modismos de los países centrales para alcanzar una vida intelectual y práctica más substantiva. (Schwarz 1987, 31)

Claro está que un proyecto de este tipo enfrenta dificultades adicionales en tiempos de globalización. Si tomamos la globalización como un proceso, no como algo que allí está como si fuera parte de una naturaleza a la cual es necesario adaptarse para sobrevivir, podemos entenderla como una exacerbación de operaciones de jerarquía sobre un sistema de redes con la correspondien-

te intensificación de los intercambios. Ese proceso propone nuevas cuestiones y problemas para las relaciones entre lo global y lo local (Ribeiro 2002). Para las prácticas de enseñanza y de investigación, estos tiempos de globalización se expresan por la hegemonía de un cierto discurso “modernizador” que se instituye en las universidades por medio de más normas, de la delimitación y control del quehacer académico, por la diseminación de evaluaciones en términos de productividad y de mediciones por indicadores como, por ejemplo, la cantidad de publicaciones en algunas revistas académicas, especialmente de circulación internacional (Mato 2002).

Hay que considerar que aún muchos entre nosotros creen que lo que se hace en los países del norte global tiene una calidad superior a lo que hacemos acá. Hace pocos años, en un debate sobre ese aspecto, Vieira y Carvalho (2003) alertaban el hecho de que, como la mayor parte de la producción sobre administración tiene origen en EUA, parece natural que se disemine un campo de normas y valores que serán a veces copiados, a veces impuestos. La gran cuestión es saber hasta qué punto las normas y valores que ellos institucionalizan son las más adecuadas para nosotros, y se preguntan si, por ese camino, no estaremos sujetos a ser “copias mal hechas” al mismo tiempo en que no reconocemos la existencia de espacios para la identidad propia y la creatividad. Esa circunstancia puede llevarnos a proponer respuestas inadecuadas para los intereses de las organizaciones en nuestro contexto de práctica, equivocarse en la comprensión de la realidad, dejar de explotar potencialidades. O sea, una práctica como esa poco contribuye para el autoconocimiento de nuestra realidad organizacional, para el reconocimiento de nuestras especificidades, para el perfeccionamiento de nuestras instituciones.

La cuestión con urgencia es cómo salir adelante. Cómo pasar a otra etapa de la enseñanza y de la investigación en administración en nuestros países. Cómo compartir experiencias y tentativas en esa dirección para que acumulemos conocimiento y potencialicemos nuestros esfuerzos. Estoy convencida de que cualquier esfuerzo en esa dirección pasa por la apropiación de los clásicos: los clásicos del pensamiento universal, patrimonio de la humanidad; los clásicos del pensamiento administrativo; los clásicos del pensamiento social latinoamericano con énfasis en lo que tenemos de original y de pensamiento propio en los estudios organizacionales.

Apropiarse de los clásicos no significa estudiar solo para reproducir ni estudiar para aplicar inmediatamente sin las justas mediaciones de tiempo y contexto. Como proponía el sociólogo y autor del campo de los estudios organizacionales, Alberto Guerreiro Ramos (1965), a finales de la década de 1950, en nuestros países la adopción sistemática de un punto de vista universal orientado para el futuro implica un esfuerzo más allá de la mera adquisición de ideas y de información especializada; implica apropiarse de los contenidos teniendo como referencia preguntas concretas que posibiliten la selección de lo que es significativo y funcionalmente adecuado a los problemas que enfrentamos en nuestro contexto específico de práctica. Además, sin el aporte de los clásicos del pensamiento universal, quedamos ciegos ante la multiplicidad de opciones epistemológicas y metodológicas que tenemos, y seguiremos reproduciendo el positivismo funcionalista como si fuera la única manera de hacer trabajos científicos.

De la misma manera, sin la apropiación de los clásicos del pensamiento administrativo, apropiación que implica conocer la obra, su contexto de emergencia, sus intencionalidades, sus debilidades, su vigencia y los aspectos en que no tienen más sentido, nos



quedamos sin la posibilidad de avanzar en la producción de conocimiento específico y de contribuir no solamente para una mayor pluralidad de los enfoques y temáticas con que podemos trabajar, sino también, y quizá lo más importante, sin condiciones de proponer enfoques que correspondan a nuestras necesidades específicas. Finalmente, sin la apropiación de los clásicos del pensamiento latinoamericano, nos quedamos sin referencias propias y nos mantenemos en la posición de dependencia intelectual.

En la secuencia, sin ninguna intención que no sea comparar informaciones para que nos conozcamos un poco más, presento, muy brevemente, un relevante grupo de intelectuales brasileños que, a contramano de la tendencia dominante, se posicionó críticamente con relación a esta postura y, más que eso, al adoptar una postura *anti-management*, fundaron una tradición crítica original en los estudios organizacionales brasileños.<sup>1</sup> Me refiero a Alberto Guerreiro Ramos, ya mencionado, que empezó sus trabajos en la década de 1950; a Mauricio Tragtenberg, que trabajó principalmente en las décadas de 1960 y 1970; y a Fernando Prestes Motta, en las de 1980 y 1990. En la secuencia sistematizo la esencia de su postura crítica enfatizando su posición *anti-management* porque, además de original, esa postura anticipa, en mucho, lo que hoy se institucionalizó como Critical Management Studies. Estoy convencida de que, además de la anticipación en el tiempo, esos autores expresan claramente sus marcas de lugar, dialogan con el conocimiento producido en los países centrales sin subordinación y, cuando hacen apropiaciones, las hacen con claras y marcadas referencias a su espacio social, político y organizacional.

---

1. Este argumento se encuentra desarrollado en un artículo para la publicación en la *Revista de Administración de Empresas* (2015).

Para esclarecer a qué me refiero cuando los identifico como portadores de una postura *anti-management*, aclaro que, como todos sabemos, el conocimiento sobre *management* se refiere a principios y prácticas para manejar recursos eficientemente. Una breve historia del *management* se inicia, inevitablemente, con Taylor, Fayol y con el fordismo, seguido por la Escuela de Relaciones Humanas, siempre en busca de controlar a los trabajadores para obtener eficiencia (Wahrlich 1986) o, en las palabras de Tragtenberg (1974), construir la necesaria ideología de la armonía administrativa entre empresarios y trabajadores. La evolución del *management* seguía un camino con cambios incrementales hasta la discontinuidad introducida por Peter Drucker, resultando en un cuerpo de conocimiento que se constituye con habilidades y técnicas para obtener eficacia y eficiencia, control y evaluación constante, siempre para maximizar el desempeño (Bertero 2006).

Peter Drucker ha sido definido como el inventor del *management* (Byrne 2005), como el padre del *management* o del *management* moderno (Starbuck 2013), como el padre de la teoría del *management* (*The Economist* 1994; Ostidick 2013). Con pequeñas diferencias, el sentido común es que él estableció los fundamentos del *management* como una profesión de efectividad.

En otra dirección, Tragtenberg (1980, 13) analizó un texto publicado por Drucker en 1959 y definió sus proposiciones como una “ideología neocapitalista” que tiene la “función de legitimar el *statu quo* como lo único posible y deseable”. Para Drucker, *management* no es ciencia, no es arte, es una práctica (Byrne 2005). Su legado puede ser descrito como la creación de una teoría que desprecia la teoría. Dice él: “¿Qué son las teorías? Nada. La única cosa que interesa es cómo tocar las personas. ¿Será que yo propicié algún *insight* para alguien? Esto es todo lo que hay para hacer. *Insi-*

*ghts* se quedan, teorías no se quedan” (Drucker, citado en Ostidick 2013, 2).

Ese conocimiento pragmático superficial no atribuye valor a la fuerza de trabajo: los reales creadores de valor son tratados como un puñado homogéneo de gente que tiene como única razón de existir dar lo mejor en beneficio de la corporación. Ese conocimiento proporciona los medios para la legitimación de una cultura de dominación sin límites y crea un nuevo personaje individual poderosísimo: el gestor. Así es que la corporación y, por extensión, el mundo, dependen de gestores y de la gestión.

Tomando ese escenario de hegemonía del *management* como contexto de referencia, puedo ahora introducir la contribución original de los autores brasileños ya mencionados para los estudios organizacionales y, más que eso, para la crítica del *management*. Claro está que el contexto brasileño de los estudios organizacionales también se define como dominado por el *management* y por la reproducción del *mainstream* internacional, posicionando la academia, mayoritariamente, como consumidores y diseminadores de ideas, teorías y modismos originados en el norte (Wahrlich 1979; Machado-da-Silva y otros 1990; Bertero y Keinert 1994; Vergara y Carvalho Jr. 1995; Bertero y otros 1999; Rodrigues y Carrieri 2001; Vergara 2001; Vieira y Carvalho 2003; Misoczky 2006).

Sin embargo, en ese contexto de subordinación disciplinada, tuvimos la emergencia de una tradición original, situada y crítica que define, en gran medida, la configuración del escenario contemporáneo de los estudios organizacionales en el país.

A continuación realizo una breve presentación de esa tradición, tomando de los tres autores –Alberto Guerreiro Ramos, Mauricio Tragtenberg y Fernando Prestes Motta– sus trazos *anti-management*.

La trayectoria intelectual de Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982) tiene las marcas de una constante preocupación con la producción de un conocimiento original para comprender los cambios en la realidad nacional de su tiempo. Guerreiro fue, también, un activista: fue militante del movimiento negro y por un corto tiempo diputado nacional. Su mandato electoral fue revocado por los militares después del golpe de Estado y, además, tuvo que exiliarse, terminando su trayectoria profesional y su vida en EUA.

Guerreiro Ramos (1965) elaboró una referencia indispensable para todos los interesados en romper con la reproducción subalterna de teorías. En el libro sobre la reducción sociológica propuso un método contra la asimilación literal y pasiva de productos científicos importados, afirmando la necesidad de destilar la literatura sociológica internacional para reducirla solamente a lo que es relevante y, por lo tanto, útil para los países periféricos.

En 1966 publicó *Administración y contexto brasileño*, un libro con el objetivo de elaborar una sociología de la administración. Para ello, tomó como referencia central los pares conceptuales de inspiración weberiana racionalidad sustantiva/racionalidad instrumental y ética de responsabilidad/ética de convicción, definiendo acción administrativa como una modalidad de acción social impregnada de racionalidad instrumental que supone que los agentes actúan bajo la influencia de una ética de responsabilidad. Por lo tanto, la razón administrativa es meramente la operación productiva de combinar recursos y medios para alcanzar objetivos contingentes predeterminados. (Guerreiro Ramos 1983)

En su último libro, *La nueva ciencia de las organizaciones*, Guerreiro Ramos (1989, 1) produce un argumento *anti-management* muy claro. Dice: “La teoría organizacional como tiene prevalecido es ingenua porque se define por la racionalidad instrumental inhe-

rente a las ciencias sociales occidentales dominantes”. Y concluye: “De hecho, hasta ahora, esa ingenuidad es la razón fundamental de su éxito práctico”.

Al desarrollar su argumento, afirma que el mercado tiende a tornarse la fuerza que moldea la sociedad, y un tipo específico de organización que contempla sus requisitos, la empresa, se transformó en un paradigma para organizar la existencia humana como un todo. En tales circunstancias, los patrones de pensar y el lenguaje del mercado se convierten en los patrones de pensar y en el lenguaje en todas las dimensiones de la vida. Ese es precisamente el ambiente en el cual la política cognitiva es ejercida. El concepto de política cognitiva es clave en su postura *anti-management*. Por política cognitiva quiere referirse al uso consciente o inconsciente de un lenguaje distorsionado con el objetivo de inducir a las personas a interpretar la realidad en términos convenientes para los intereses de los agentes que, directa o indirectamente, producen la distorsión. Para él, el *establishment* académico en el campo de la administración no percibe esas circunstancias y, por lo tanto, es, en sí mismo, una manifestación del éxito de la política cognitiva. Además, las organizaciones son sistemas cognitivos. Sus integrantes internalizan los valores instrumentales y se transforman en pensadores inconscientes. En el centro de esa crítica se encuentra la noción de racionalidad instrumental y la identificación de su predominio más allá del sistema del mercado, de manera que se constituye en una dimensión normativa disfrazada (Guerreiro Ramos 1989).

Maurício Tragtenberg (1929-1998), por su parte, elaboró una línea coherente de pensamiento que incluye la explicación de la relación entre organizaciones burocráticas y capitalismo, así como una creencia en la posibilidad de derrotarlos por medio de la autogestión. En una formulación clásica, elaborada en 1974, defi-

nió las teorías administrativas como ideológicas porque contienen las ambigüedades básicas de los procesos ideológicos, o sea, se conectan con las determinaciones sociales como una técnica mediada por el trabajo y, al mismo tiempo, se alejan de las determinaciones reales, deformando lo real. Para él, la dimensión ideológica se expresa en la traducción de una praxis socioeconómica histórica en términos del lenguaje del *management*. Por lo tanto, el campo de los estudios de la administración es, en sí mismo, alienado.

Tragtenberg (1980) elaboró una crítica del gerencialismo en el tiempo preciso en que este empezaba su trayectoria hasta la hegemonía bajo la cual vivimos. Durante la década de 1970 reconoció que “la constante utilización de la palabra *management* tenía el objetivo de esconder los conflictos y las dificultades psicológicas bajo la suposición de relaciones organizadas por la técnica neutra y eficiente”. También criticaba el discurso ideológico de la participación de los trabajadores, definiéndolo como un medio más para el efectivo control y subordinación de la fuerza de trabajo. En ese sentido, elaboró un conjunto importante de reflexiones sobre el rol de la educación en la producción de individuos disciplinados y sobre el rol de la universidad en la reproducción del modo capitalista de producción al reproducir la ideología dominante y formar sujetos serviles en una práctica docente definida como delincuencia académica (Tragtenberg 1990).

Una parte importante de su trabajo se dedicó a los temas de la autoorganización y de relaciones sociales horizontales —una discusión que ganó importancia en los últimos años en nuestra región debido a la emergencia, entre otros, de los zapatistas en México, de las asambleas y fábricas recuperadas en Argentina, de las luchas contra la megaminería contaminante en todas partes—. Decía él: “Lo que erosiona el capitalismo es la creación de organiza-

ciones horizontales, porque recusan la verticalidad sea del Estado, del partido o del sindicato”. Tragtenberg (1986) recusaba cualquier forma de dominación y violencia, denunciaba la burocratización, no tenía complacencia con las teorías administrativas por su carácter ideológico, era un intransigente defensor de la democracia y de proyectos libertadores.

Fernando Prestes Motta (1945-2003) publicó su primer libro, *Una introducción a la teoría de la administración*, en 1972. En este ofrece, desde el principio, un análisis crítico de las funciones de esta teoría. En *Teoría de las organizaciones*, más o menos diez años después, escribió: al igual que un campo de conocimiento instrumental, así como una visión de mundo, la teoría organizacional expresa el poder creciente de la élite tecnoburocrática en países de capitalismo monopolista de Estado. El objetivo del libro es ofrecer una visión general de la teoría organizacional y administrativa seguida de su análisis como una ideología de poder (Prestes Motta 2001a).

Poder era para él una categoría central, sea en relación con la burocracia, ideología, *management*, cultura o psicoanálisis. Prestes Motta (2001b) se declaraba influenciado por Tragtenberg principalmente en el libro *Organización e poder: empresa, Estado e escola*. El principal argumento del libro es que la tecnoburocracia es una clase social constitutiva del capitalismo, una clase que vive para la reproducción y expansión de sus poderes y que sostiene una organización que necesita sufrir cambios constantes para acompañar las alteraciones en las condiciones generales del sistema capitalista. Como un complemento, el *mainstream* de la teoría organizacional es la expresión ideológica de las prácticas de esa clase y la escuela es el espacio de reproducción de la estrategia de dominación y, al mismo tiempo, es el espacio de naturalización de esa misma dominación (Prestes Motta 1986).

Estaba convencido de que la característica fundamental de la administración burocrática es la heterogestión y que la única alternativa posible es la autogestión –una práctica organizacional que respeta la libertad y el pluralismo, una posibilidad de gobierno de las masas que perturba a los poderosos, que niega la burocracia y que disemina la falta de certezas en un mundo en que todos buscan certezas–. Mientras las ideologías de poder buscan esconder las múltiples alienaciones del hombre moderno, la propuesta de autogestión expresa una denuncia, una concreta posibilidad de transformación social (Prestes Motta 1981).

Como se percibe, esos autores nos ofrecen ideas y lecciones sobre la posibilidad de una vida académica coherente, que no hace concesiones, que permanece fiel a una posición política sin salir del espacio de la administración y de los estudios organizacionales que, además, lo hagan con un sentido de pertenencia a sus espacios de práctica y en articulación con los actores sociales de su tiempo.

Otro autor, ahora en el contexto mexicano, produjo una contribución muy relevante para los estudios organizacionales en América Latina. Con una postura no exactamente *anti-management*, pero muy reflexiva, Eduardo Ibarra-Colado (1957-2013) sostuvo una recurrente preocupación por la colonialidad del saber. Ibarra-Colado (2012, 17) enfatizó nuestra incapacidad de establecer diálogos sistemáticos entre las comunidades latinoamericanas, indicando lo poco que sabemos sobre nosotros y los trabajos que realizamos y que, en vez de compartir ese conocimiento, compartimos la misma obsesión por tomar como referentes teorías anglosajonas en el intento de

hablar con ellos de sus problemas como si fueran los nuestros, para discutir en sus términos como si fueran los nuestros, para emplear como ellos sus teorías y sus métodos como si fueran los nuestros, para asumir, si-



guiéndolos siempre a ellos, sus propias agendas de investigación como si fueran las nuestras. (Ibarra-Colado 2012, 17)

Se encuentra ahí la misma preocupación con la colonialidad del saber, o sea, la dimensión epistémica de la colonialidad,<sup>2</sup> que se halla, por ejemplo, en un artículo de 2008 en el cual reflexionó sobre la práctica del *Critical Management Studies* en América Latina; concluye:

The future of CMS in Latin America rests in the capacity to recognize and transcend the colonial condition, and to move from a stage of copying and pasting to a range of self-recognition sustained in the production of knowledge locally referred. In addition, the future of CMS entails an encounter with a ‘trans-discipline’, understood as a corpus of knowledge that ‘transcend the discipline’ because their knowledge is transversally built from one locale to another, considering different problems, experiences and solutions all over the world. In addition, the future of CMS must be imagined as a set of multiple dialogues and conversations between scholars and people of different regions and cultures to learn from each other, in the permanent re-construction of diverse management and organizational devices to improve and protect local styles of life respecting the differences.<sup>3</sup> (Ibarra-Colado 2008, 934)

En mi condición actual de Co-Chair del International CMS Board, reconozco no solamente la pertinencia de su crítica, como su validez hasta este momento, cuando estamos involucrados en esfuerzos nada fáciles de implementar procesos que sean más horizontales y respetuosos con las diferencias y particularidades, ya que una comunidad no puede ser considerada efectivamente inter-

---

2. Consultar Lander (2000).

3. “El futuro de los Estudios Críticos en Administración (ECA) en América Latina reposa en la capacidad de reconocer y trascender la condición colonial, y moverse de una etapa de copiar y colar hasta una variedad de auto-conocimiento

nacional. En el texto de 2012, Ibarra-Colado retoma proposiciones de otras de sus elaboraciones (Ibarra-Colado 1991 y 2003). La siguiente larga cita se justifica por ser una demostración de la coherencia y por la clara reflexión sobre el significado de los estudios organizacionales:

Por su parte, los estudios organizacionales deben ser considerados como una disciplina menor, gris, opaca, de esencia liberal y pragmática, en el sentido de que sus aspiraciones explicativas se ven desplazadas o subordinadas por sus intenciones prácticas o de intervención, bajo una concepción que asume implícita o explícitamente el funcionamiento natural de los mercados (Ibarra-Colado 2003). Su afán es actuar, provocar, transformar, producir un orden, regularlo y modificarlo, para reconocer, ubicar y diferenciar a individuos, grupos e instituciones, trastocando sus relaciones al inducir ciertas prácticas e inhibir otras; se trata de un conjunto de saberes que proyectan ciertas normas y valores, permitiendo reinventar identidades y comportamientos. Por ello, desde finales del siglo XIX, estos saberes han propuesto distintas estructuras de supervisión y control para encauzar el trabajo ‘de la mejor manera posible’, además de registrar y diagnosticar problemas a partir de la relación entre estructuras, funciones y contextos diversos, facilitando con ello modos de ordenamiento que garantizan la identificación, manejo y medición de los factores que inciden en el desempeño de la empresa en su lucha por los mercados y la ganancia (Ibarra-Colado 1991). Las grandes explicaciones

---

sustentado en la producción de conocimiento referido localmente. Además, el futuro de los ECA involucra un encuentro con la ‘transdisciplina’, entendida como un corpus de conocimiento que ‘transciende la disciplina’ porque su conocimiento es construido transversalmente de un local a otro, considerando diferentes problemas, experiencias y soluciones alrededor del mundo. En adición, el futuro de los ECA precisa ser imaginado como un conjunto de múltiples diálogos y conversaciones entre académicos y personas de diferentes regiones y culturas para aprender unos con los otros, en una reconstrucción permanente de diversos dispositivos gerenciales y organizacionales para mejorar y proteger estilos locales de vida, respetando las diferencias”.

las dejan a otros saberes, a las ciencias humanas y sociales que se encuentran hoy extraviadas ante el imperio del mercado y el pragmatismo de la acción humana. (Ibarra-Colado 2012, 20-1)

En la secuencia, Ibarra-Colado retoma el tema del origen anglosajón de ese conocimiento y explica su capacidad de seducción en América Latina por su carácter funcional para los Estados burocrático-autoritarios de los diversos regímenes dictatoriales de nuestra región en su objetivo de debilitar el pensamiento crítico latinoamericano e imponer perspectivas que reducen los problemas concretos de nuestras sociedades a meras deficiencias de diseño y coordinación, negando su fundamento social y político y las asimetrías que producen.

Para concluir, pregunto si el espacio organizacional latinoamericano es una dimensión oculta en nuestra producción de conocimiento. La respuesta es sí y no, y, además, la opción por el sí o por el no tiene que ser siempre muy contextualizada.

Sí, hay organizaciones, grupos de investigación, individuos entre nosotros que orientan su producción científica y sus intervenciones meramente trasponiendo lo que es producido en los países centrales. Asumen, por lo tanto, como trazo de su acción la colonialidad del saber. Al hacerlo suponen que no hay una división internacional del trabajo y asumen una totalidad vacía –el mundo global– en la cual desaparecen lo diverso y lo heterogéneo (Osorio 2012). La interdependencia se convierte en la clave de las relaciones en el mundo global y se ocultan o se relegan a lugares secundarios los problemas de jerarquizaciones, las expropiaciones entre naciones y el intercambio desigual. Así, de hecho, no hay por qué no adoptar las formulaciones y prescripciones del *management*, del gerencialismo, si tomamos el mundo global como uno y homogéneo. En ese caso, la respuesta es sí, es una dimensión oculta. Me-

jor, desde esa posición no hay siquiera justificación para hacer tal pregunta.

Pero, para terminar con un tono optimista, estoy convencida de que más y más la respuesta tiende a ser no. El registro que termino de hacer sobre estos tres autores brasileños y un mexicano es una expresión de que no siempre estuvo presente en nuestra área. No me atrevo a mencionar autores de otros países, conozco algunos, pero sé que son muchos. Lo que quiero enfatizar es que la preocupación con el espacio organizacional latinoamericano es cada vez más importante en nuestro campo académico; que la inspiración a partir de la filosofía latinoamericana, con la importante influencia de Enrique Dussel, está promoviendo un influjo de saludable reflexión crítica sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos; y que la apropiación de los clásicos del pensamiento latinoamericano nos alimenta de referencias propias y nos aleja de la posición de dependencia intelectual. Además, retomar el camino recorrido por tantos pensadores del campo de los estudios organizacionales que dedicaron su trabajo a recusar esta dependencia, y que por eso muchas veces enfrentaron situaciones profesionales difíciles sin jamás ceder, no es solamente una obligación ético-moral; es el único camino posible para que un día esa pregunta tenga una respuesta plenamente negativa.

Para que el no se imponga con plenitud tenemos una tarea por realizar, una tarea que solamente puede ser completada si compartimos experiencias y ampliamos el enfoque en nuestros proyectos para abarcar el pensamiento social latinoamericano y el pensamiento organizacional latinoamericano. No veo otra manera de salir de una situación en que, mayoritariamente, aún tendemos a reproducir el pensamiento exógeno en la administración. Para ello, necesitamos de espacios de intercambio, articulación y cons-

trucción colectiva de conocimiento sobre y para nuestras realidades organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bertero, Carlos O. 2006. *Ensino e pesquisa em administração*. Mazon: Thomson.
- Bertero, Carlos, Miguel Caldas y Thoma Wood Jr. 1999. “Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local”. *Revista de Administração Contemporânea* 3 (1): 147-78.
- Bertero, Carlos y Tania Keinert. 1994. “A evolução da análise organizacional no Brasil”. *Revista de Administração de Empresas* 34 (3): 81-90.
- Byrne, John A. 2005. *The Man Who Invented Management*. Consulta: junio de 2013. <<http://www.businessweek.com/stories/2005-11-27/the-man-who-invented-management>>.
- Guerreiro Ramos, Alberto. 1965. *A redução sociológica (introdução ao estudo da razão sociológica)*. Río de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- . 1983. *Administração e contexto brasileiro*. Río de Janeiro: Fundación Getulio Vargas (FGV).
- . 1989. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Río de Janeiro: (FGV).
- Ibarra-Colado, Eduardo. 1991. “Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de las organizaciones”. En *Espacios críticos para el estudio de las organizaciones en México*, coordinado por Eduardo Ibarra-Colado y Luis Hirose, 27-66. Ciudad de México: UAM-I / Porrúa.
- . 2003. *La universidad en México hoy: Gubernamentalidad y modernización*. Ciudad de México: UNAM / UAM-I / UDUAL.
- . 2008. “Is There Any Future for Critical Management Studies in Latin America? Moving from Epistemic Coloniality to Trans-discipline”. *Organization* 15 (6): 932-5.
- . 2012. “Cómo comprender y transformar los estudios organizacionales desde América Latina y no morir en el intento”. En *Apropria-*

- ción social del conocimiento y aprendizaje: Una mirada crítica desde diferentes ámbitos*, coordinado por A. Martínez y otros, 17-37. Madrid: Plaza y Valdés.
- Kelley, Elizabeth, Albert Mills y Bill Cooke. 2006. "Management as a Cold War Phenomenon?" *Human Relations* 59 (5): 603-10.
- Lander, Edgardo, comp. 2000. *La colonialidad del saber: Eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. Buenos Aires: CLACSO.
- Machado-da-Silva, Clóvis, V. C. Cunha y Nério Amboni. 1990. "Organizações: o estado da produção acadêmica no Brasil". *Anais do XIV ENANPAD* 6: 11-28.
- Malik, Fredmund. 2009. "100 Years of Peter Drucker". *NOM Letter* 17 (11/9): 165-78.
- Mato, Daniel. 2002. *Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder*. Caracas: CLACSO.
- Misoczky, Maria Ceci. 2006. "Sobre o centro, a crítica e a busca da liberdade na práxis acadêmica". *Cadernos EBAPE.BR* 4 (3): 1-13.
- Misoczky, Maria Ceci, Rafael Kruter Flores y Sueli Goulart. 2015. "An Anti-management Statement in Dialogue with Critical Brazilian Author". *Revista de Administração de Empresas* 55 (2). São Paulo: FGV.
- Montaño Hirose, Luis. 2004. "El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social". *Los estudios organizacionales en México: Cambio, poder, conocimiento e identidad*: 9-39. México: UAM-I.
- Osorio, Jaime. 2012. "América Latina: o novo padrão exportador de especialização produtiva-estudo de cinco economias da região". En *Padrão de reprodução do capital: contribuições da teoria marxista da dependência*, editado por Carla Ferreira y Mathias Luce, 103-33. Campinas: Boitempo.
- Ostidick, H. 2013. "Peter Drucker: the Father of Management". *Documento de trabajo*. Consulta: junio. <<http://www.success.com/articles/1115-peter-drucker-the-father-of-management-theoryComments>>.
- Prestes Motta, Fernando. 1972. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira.

- . 1981. *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon*. São Paulo: Brasiliense.
- . 1986. *Organização e poder: empresa, Estado e escola*. São Paulo: Atlas.
- . 2001a. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira.
- . 2001b. “Maurício Tragtenberg: desvendando ideologias”. *Revista de Administração de Empresas* 2 (41): 64-8.
- Ribeiro, Gustavo Lins. 2002. “Post-imperialism: para una discusión después del post-colonialismo y multiculturalismo”. En *Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder*, coordinado por Daniel Mato, 161-81. Caracas: CLACSO.
- Rodrigues, Susana y Alexandre Carrieri. 2001. “A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros”. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial: 81-201.
- Starbuck, P. 2013. *Peter Drucker: The Father of Modern Management*. Consulta: mayo. <<http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmtthinkers/druckerprofile.asp>>.
- Schwarz, Roberto. 1987. *Que horas são?* São Paulo: Companhia das Letras.
- The Economist*. 1994. “Peter Drucker, Salvationist”. Consulta: mayo. <<http://www.economist.com/node/14897396>>.
- Tragtenberg, Mauricio. 1974. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática.
- . 1980. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes.
- . 1986. *Reflexões sobre o socialismo*. São Paulo: Moderna.
- . 1990. *Sobre educação, política e sindicalismo*. São Paulo: Cortez.
- Valencia, Adrián Sotelo. 2013. “América Latina: Entre la globalización neoliberal y la alternativa de desarrollo”. *Documento de trabajo*. Consulta: mayo. <<http://members.multimania.co.uk/apuntesdesociologia/archivos/sotelo1.pdf>>.
- Vergara, Sylvia. 2001. “A hegemonia americana nos estudos organizacionais”. *Revista de Administração Pública* 35 (2): 63-77.
- Vergara, Sylvia y Daniel Carvalho Júnior. 1995. “Nacionalidade dos autores referenciados na literatura brasileira sobre organizações”. *Anais do XIX ENANPAD*.

- Vieira, Marcelo y Cristina Amélia Carvalho. 2003. "Tréplica ao professor Bertero". *Organização y Sociedade* 10 (27): 179-80.
- Wahrlich, Beatriz. 1979. "Evolução das ciências administrativas na América Latina". *Revista de Administração Pública* 13 (1): 31-68.
- . 1986. *Uma análise da teoria das organizações*. Río de Janeiro: FGV.





## **12 Democracia participativa: mecanismos institucionales en América Latina a la luz de la experiencia brasileña**

**Agatha Justen  
Maria da Graça Marques Gurgel**

Las referencias legislativas en América Latina históricamente fueron eurocéntricas. Nuestras constituciones seguían los moldes de aquellas producidas a partir de las experiencias de los países europeos y de Estados Unidos de América (EUA), una vez diseminada en la región la idea de que las diferencias sociales, económicas y políticas tenían poca relevancia en la definición de conceptos republicanos y democráticos. Los producidos en Europa y en EUA serían, por lo tanto, universales.

El siglo XX estuvo marcado por experiencias relativamente comunes a los países latinoamericanos, muchas de ellas de tal forma traumática –como las dictaduras– que promovieron un proceso de reflexión y cuestionamiento en relación con esos modelos legislativos importados. Se pasó a introducir en las constituciones el reconocimiento de las diversidades culturales, la protección a los grupos indígenas y, en el caso brasileño, las comunidades quilombolas, el reconocimiento de las desigualdades generadas por la esclavitud, el mecanismo para superarlas, entre otros.

En medio de tales cambios, uno de los más significativos fue la introducción de mecanismos de participación ciudadana en esferas de decisión del Estado. La democracia participativa pasó a ser

reivindicada a partir de la descreencia en relación con el sistema representativo clásico, ya sea por los golpes de Estado y/o por las largas dictaduras civil-militares (podríamos decir incluso empresarial-militares), o sea, por el patrimonialismo, la concepción privatista del espacio y de la cosa pública o de empresarios por medio de la exención de impuestos, tráfico de influencias y cambio de favores. Por ello, y por la incapacidad de atender efectivamente las demandas sociales, las elecciones dejaron de ser vistas como realización plena de la democracia. La democracia necesita más que delegación, necesita de participación cotidiana de la ciudadanía en las decisiones políticas. Estas ideas, es importante destacar, son de siglos atrás. Podemos citar a Aristóteles, para quien el concepto de ciudadanía se define por la participación activa de los ciudadanos en la polis. Stuart Mill, un teórico de la democracia liberal, consideraba, todavía de manera pesimista en cuanto al efecto, que solamente por medio de la participación de los individuos se podría evitar dictaduras (de la mayoría y de la minoría). Recordemos también que Jürgen Habermas dedicó numerosos estudios al tema de la defensa de la democracia participativa, y, finalmente, recordemos también a los autores marxistas que dispensaron mayores comentarios.

Fueron necesarias experiencias concretas de las fragilidades de la democracia liberal representativa para que, en América Latina, la discusión aconteciera y fuera expresa en las cartas magnas.

El Brasil fue pionero en la introducción constitucional de mecanismos de participación directa (Constitución de 1988) y en la transformación en leyes específicas y creación de espacios descentralizados de gestión de políticas públicas que cuenten con la participación social paritaria. Actualmente esto existe en las constituciones más “modernas” e incisivas en su dimensión social, como

Venezuela, Bolivia y Ecuador. Aun así, el Brasil es un caso ilustrativo en la medida en que posee más de veinte años de experiencia en la aplicación de estos mecanismos. Entendemos por ello la diferencia significativa entre la formulación en la forma de la ley y la implementación y efectución de la ley.

En ese sentido, analizaremos el caso brasileño en lo que concierne a las experiencias prácticas de democracias participativas en los consejos gestores de políticas públicas (conocidos como consejos comunales en otros países), pero previamente juzgamos necesario hacer un rápido rescate histórico de este país, para mejorar la comprensión final sobre el tema propuesto.

## **EL PROCESO HISTÓRICO BRASILEÑO**

El Estado brasileño del siglo XX pasó por diversas transformaciones que cambiaron significativamente su sentido en la sociedad. Si el inicio del siglo estuvo marcado por un Estado liberal, patrimonialista, excluyente, casi completamente sin estar comprometido con las demandas sociales, a partir de la década de 1930 – como solución a un cuadro de conflictos y movilizaciones sociales crecientes (Santos 1979)–, el Estado brasileño se tornó fuertemente interventor, autoritario y paternalista, lo cual, por medio de una alianza conservadora, promovió el desarrollo económico y social.<sup>1</sup> Eso, que quedó conocido como “pacto corporativo” y creó una

---

1. En términos sociales, Santos (1979) observa que el gobierno de Vargas inaugura el concepto de “ciudadanía” que no existía hasta entonces en Brasil. Entre tanto, esa ciudadanía es una “ciudadanía regulada” en la medida en que se restringe a los trabajadores formalizados y reconocidos por la ley. Todos aquellos individuos cuya ocupación la ley desconoce quedan al margen de la ciudadanía.

ideología de consenso,<sup>2</sup> dejó marcas profundas; muchas de ellas todavía permanecen inalteradas. Fleury (2006) argumenta respecto de ese período:

Todavía que el modelo corporativo de relación entre Estado y sociedad incluyese tanto los trabajadores sindicalizados como los empleadores, cierto es que las elites económicas siempre mantuvieron paralelamente la estructura corporativa, otras modalidades de organización no controladas por el Estado, que pasarán a tener privilegios en el planeamiento de la política industrial. Ya la política en relación a la clase trabajadora combinó represión, exclusión e incorporación controlada de la participación y de las demandas sociales.

El régimen impuesto en 1964 con el golpe militar cerró el Estado a la influencia de los trabajadores en la deliberación de políticas sociales, a pesar de proseguir con el camino desarrollista (Fleury 2006, 81). Contradictoriamente, durante este período el gobierno militar colocó al Brasil entre los que más invertían en el mundo en el área social. Sin embargo, según Santos (1979), tal masa de inversión, direccionada hacia políticas compensatorias, no fue capaz de disminuir los problemas que se proponían resolver. Eso porque la política social brasileña se desarrolló en un contexto de “ciudadanía en receso”, en lo cual no hay la participación de los representantes de los intereses de los beneficiarios, no hay control público y los programas son administrados burocráticamente (Santos 1979).

Estas dos experiencias de gobiernos autoritarios marcaron las dos primeras reformas de Estado significativas en el Brasil. La primera, de Vargas, por medio del Departamento Administrativo de Servicios Públicos (DASP), modernizó la administración públi-

---

2. “Comisión tripartita” que incluye la representación de los empleados, los trabajadores y el Estado.

ca, introduciendo un modelo de administración burocrática racional –legal, no exactamente acorde a los moldes weberianos–. Aun así, fue el primer esfuerzo sistemático por superar el patrimonialismo. La segunda fue en la dictadura civil-militar mediante el Decreto Ley No. 200, de febrero de 1967, considerado por algunos autores como el esfuerzo más emblemático de reforma efectiva del aparato del Estado (Costa 2008).

Esos casos poseen semejanzas que van más allá que la égida del autoritarismo. Según Diniz,

El punto convergente del esfuerzo reformador está relacionado a la dimensión específicamente administrativa de la reforma del Estado, que envolvió cuestiones relativas al grado de centralización de la máquina burocrática, a la jerarquía entre las varias unidades integrantes del aparato estatal, a la articulación entre las diversas agencias de poder Ejecutivo, a la definición de los órganos normativos y fiscalizadores o aún a la clasificación de cargos y carreras. No se verificó una preocupación con el perfeccionamiento de los demás poderes. (Diniz 2001)

Esto no es una falta banal. La articulación entre los tres poderes, confiriéndoles equilibrio y autonomía, es un principio constitucional básico que incide directamente sobre la institucionalización de mecanismos democráticos estables. Las reformas del aparato del Estado sobre el régimen autoritario dejaron, por lo tanto, esa secuela: superdimensionaron la actuación del poder Ejecutivo en detrimento del Legislativo, dejando a cargo del primero prerrogativas que, por definición, serían del Legislativo. La consecuencia fue

El aislamiento de la instancia presidencial, su cerramiento al escrutinio público, la falta de espacio institucional, para la interferencia de las políticas, la intolerancia frente a la disidencia y del conflicto, la inoperancia de los mecanismos de control muchos, en fin, a la falta de frenos institucionales al arbitrio del Ejecutivo [que] crearon, en diferentes momentos

serios obstáculos para articulación entre poderes y la comunicación con la sociedad. (Diniz 2001)

A partir de la década de 1970 se combinó, de un lado, el agotamiento del llamado “milagro brasileño” y, de otro, la complejidad de la estructura social, el surgimiento de nuevos actores (movimientos sociales, partidos políticos, sindicatos y organizaciones no gubernamentales) trayendo nuevas demandas estimuladas por las nuevas dinámicas mundiales globalizadas, lo que hizo no sustentable el sistema de representación de intereses corporativistas y excluyentes, vigentes hasta entonces.

Lobato (2006, 299) corrobora esa idea al decir que

el proceso de transición democrática [de la década de 1980] demostró una inhabilidad de ese mismo Estado en convivir con demandas venidas de formas diferenciadas de aquellas tradicionales, que surgirán de la dinámica societaria, determinando formas plurales de representación de intereses, así como diferenciaciones en los padrones hasta entonces existentes.

La Constitución de 1988, conocida como la “Constitución ciudadana”, fue la expresión de las demandas por democracia, ciudadanía y justicia reprimidas en gran parte del siglo XX, determinando así formas más amplias y democráticas de conducción de las políticas públicas, al menos en el área social.

En verdad que, como dijimos anteriormente, la idea de que la democracia representativa no atiende a las ansias de la ciudadanía no surge durante ese período, ni siquiera a partir del caso brasileño. Esta idea surge desde tiempos de Aristóteles, anterior a Cristo, y continúa presente en la crítica posterior de Rousseau cuando emergía la moderna sociedad burguesa en el siglo XVIII. Asimismo, autores liberales como Stuart Mill declararon su preocupación sobre los rumbos de la “participación” apenas basada en el voto.

Las críticas a los límites de democracia representativa, para usar la expresión de Hirst (1992), están asociadas con la desconfianza en las autoridades gubernamentales, considerada la influencia del gran capital, la burocratización y tecnificación del proceso decisivo, las negociaciones y presión de los grupos de interés y *lobbies* con y sobre aquellas autoridades y otros aspectos que tornan dudosa a la formulación de las políticas públicas y sus desdoblamientos. Todo eso concurre para un corrosivo descrédito del aparato público, que hace emerger con expresividad la idea de participación popular y de control social, en la acepción de control del aparato público por la sociedad civil mediante varios medios.<sup>3</sup>

El concepto de ciudadano, a partir de la caracterización de Marshall (1950), también contribuyó para suponer que hay una acción inmediata que debe ser desarrollada, por el ejercicio de los derechos políticos, que reconstituye algunos trazos de la democracia directa perdida en la democracia representativa.

En ese sentido, regresando al caso brasileño, decir que tenemos una “Constitución ciudadana” significa que tenemos una ley mayor que estimula esa acción inmediata del ciudadano, aunque los consejos creados por la Constitución de 1988 sean formas indirectas de participación de la sociedad civil (Brasil 2004). La idea de la presencia del ciudadano en los consejos de la niñez y del adolescente, de la salud, de la educación, de la asistencia social y en otros foros relacionados con políticas públicas da un carácter diferencia-

---

3. El término control social es muy utilizado en las ciencias sociales, sobre todo por los estudiosos de la seguridad pública, en el sentido del Estado que controla a la sociedad. El concepto utilizado en este trabajo se refiere a la sociedad que controla al Estado, acepción que ganó fuerza contemporáneamente en las ciencias sociales y políticas.



do al proceso decisivo público que se parece a la democracia directa y se asume como control social.

Hay, por tanto, en la Constitución Federal de Brasil un incentivo, aunque puntual y difuso, a la que la sociedad civil se organice en consejos y pueda accionar en un sentido de influenciar la formulación y la ejecución, el acompañamiento y la evaluación de las políticas públicas:

Art. 198. Las acciones y servicios públicos de salud integran una red regionalizada y jerarquizada y constituye un sistema único, organizado de acuerdo con las siguientes directrices: [...]

III. Participación de la comunidad.

Art. 204. Las acciones gubernamentales en el área de asistencia social serán realizadas con recursos del presupuesto de seguridad social, previstos en el art. 195, además de otras fuentes, y organizadas con base en las siguientes directrices: [...]

II. Participación de la población, por medio de organizaciones representativas en la formulación de las políticas y en control de las acciones en todos los niveles (Brasil 2004, 138-143).

Los consejos gestores de políticas públicas, en carácter deliberativo o consultivo, fueron inspirados en la Constitución, aunque fueron creados mayoritariamente por leyes específicas en el inicio de la década de 1990.

Después de eso, en ocasión de la implementación de la reforma de Estado brasileño, especialmente durante el período 1995-1998, el entonces ministro Bresser Pereira (1997) manifestó, al comentar las formas de control disponibles, que “el principio general es el de que será preferible el mecanismo de control que fuera más general, más difuso y más automático” (Bresser-Pereira 1997, 37). Concluyó que el mercado cumplía mejor ese papel, porque “a través de la competencia se obtiene, en principio, los mejores resultados con los menores costos” (Bresser-Pereira 1997, 37). Mencionó

además “que la democracia directa o control social es, enseguida, el mecanismo de control más democrático y difuso” (Bresser-Pereira 1997, 37). Por eso mismo, enfatizó, que por medio del control social la sociedad se organiza formal e informalmente para controlar no solo los comportamientos individuales –es esto lo que importa en este contexto–, sino para controlar las organizaciones públicas (Bresser-Pereira 1997). Controversias aparte, de cierto modo él permitió que el control social fuera finalmente la segunda mejor forma de controlar las organizaciones públicas y, por consecuencia, aquello que es la acción de esas organizaciones, incluyendo las políticas públicas.

Bresser-Pereira, que era el ministro de la reforma del aparato del Estado y el principal teórico reformista, tiene como objetivo central, en sus discursos, legitimar la reforma neoliberal del Estado que todavía comienza a ser implementado en Brasil en inicios de la década de 1990, a partir de Fernando Collor de Mello, curiosamente en el mismo período en que surgieron las leyes específicas que crearon los consejos gestores de políticas públicas. Es necesario analizar este período porque los dos movimientos, en verdad, caminaban en sentidos opuestos, como veremos a continuación.

## **LA REFORMA DE ESTADO**

Esta crisis de las décadas 1970-1980, definida por Bresser-Pereira (1997, 9) como una crisis de Estado difundida mundialmente, impone, según el autor, entre otros elementos, el “aumento de la gobernanza del Estado” (1997, 18) y “el aumento de la gobernabilidad [...] que tornen más legítimos y democráticos los gobiernos, perfeccionando la democracia representativa y abriendo espacio

para el control social o democracia directa”. Es necesario destacar que Bresser-Pereira identificaba la crisis del Estado esencialmente como una crisis fiscal. El proyecto de reforma poseía, de esa forma, al menos cuatro enfoques específicos: “La reforma administrativa, la reforma fiscal, la reforma providencial y las privatizaciones” (Nunes y otros 2007). En ese sentido, las principales medidas adoptadas en la reforma del Estado se concentraron en el ajuste fiscal: privatizaciones, tercerización, creación de figuras jurídicas como organizaciones sociales, entre otros. Estas medidas, por su parte, caminaron en el sentido opuesto a la Constitución de 1988, que exaltaba una mayor inclusión social y participación ciudadana. Esto porque gran parte de los servicios sociales como salud, educación, transporte público, entre otros, es entregada al sector privado, sea por medio de privatización o concesión. El poder de diálogo y de influencia del público, por medio de los consejos gestores, se torna bastante restrictivo. Además, el proyecto reformista no fue hegemónico solamente en el ámbito de las reformas administrativas. El proyecto reformista fue ideológicamente victorioso.

Autores como Antunes (1997) afirman que la crisis no fue de Estado, pero se inició en el mercado con la crisis del fordismo, extendiéndose al Estado que, por el juego económico, sobre todo de los grandes inversores, operó reformas liberalizantes, muchas de ellas antipopulares, como las privatizaciones. El discurso de fortalecimiento en ese sentido sería una estrategia para conquistar el apoyo popular, que encontraba, en especial en el caso latinoamericano, una base concreta: corrupciones, clientelismo y patrimonialismo mezclados con cuadros de gran desigualdad y pobreza.

O'Donnell (1994), que también destinó esfuerzos para explicar el significado de la crisis de este período en los países latinoamericanos, pero desde una óptica opuesta al del exlíder del Ministerio

de Administración y Reforma del Estado, muestra que ese período estuvo marcado por una profunda crisis de Estado en cuanto a legalidad efectiva, conjunto de burocracias y en cuanto a su credibilidad como agente de interés común. La crisis no provenía apenas del Estado; era también socioeconómica y, para el autor, derivaba de los varios procesos de desintegración social y económica causados por la reducción de la renta personal, por el corte de las perspectivas de carrera, condiciones de trabajo, ambiente político hostil y corrupción. Un punto fundamental identificado por el autor fue la ineffectividad de la ley. Los Estados, en cuanto legalidad, no poseían la misma eficacia en toda la extensión territorial de esos países, lo que acarrearba discriminación de clase y género, entre otras, por parte de la ley. Esos factores minaron la confianza en el Estado, desencadenando un antiestatismo que encontró amparo en los ideales neoliberales. No podemos olvidar que estas ideas tuvieron inicios en el Brasil, como un proyecto de Estado, con el gobierno de Fernando Collor de Mello, donde prevaleció la idea de la reducción del Estado. Un ejemplo ilustrativo fue la ola de jubilaciones que fragilizó considerablemente el aparato administrativo debido a la salida de cuadros importantes de la administración pública.

En el contexto reformista, operado a escala mundial, surgió el concepto “control social”, faceta menos conocida de la reforma del Estado. Esta reforma del Estado fue introducida en el escenario brasileño como los elementos que la hicieron un proyecto mundial: el gerencialismo y el control social (Paula 2004). El gerencialismo es, sin mayores detalles y distinciones, los métodos y técnicas de la gerencia privada, que buscan construir una equiparación entre el Estado y la empresa, así como se pretendió que el público fuese tratado como cliente (Bresser-Pereira 1997). La lógica dominante en el gerencialismo consiste en entender que le falta al Estado la

tecnicidad gerencial que le daría eficiencia y eficacia, como lo que sucede en el ámbito de la empresa privada. Provisto de esa tecnicidad, el Estado adquiriría también la misma o semejante eficiencia y eficacia. En otras palabras, se buscaba, a ejemplo de lo que ya ocurría en gran parte del mundo, implementar la llamada nueva gestión pública (New Public Management): un conjunto de medidas que buscaba flexibilizar la gestión pública bajo los títulos de autonomía, independencia e flexibilidad.

Predominó en las décadas de 1980 y 1990, como podemos observar, una ola de lo que Peter Evans (2003) denominó “monocultura institucional”, o sea, una lógica ahistórica y uniformizante a escala mundial, cuya defensa era que todos los países, al implementar las reformas propuestas durante aquel período, llegarían al mismo resultado. Entre tanto, la historia mostró que tal idea no tiene base en la realidad. Trataremos con más profundidad los impactos de esta reforma sobre los modelos de capitalismo brasileño.

## **LOS CONSEJOS GESTORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Los consejos como forma de organización no son recientes. Como muestra Gohn (2000) y Teixeira (2005), existen ejemplos en el consejo de la Comuna de París (1871), en los consejos de los sóviets en Petrogrado (1905), en la Revolución rusa (1917) con la bandera de “todo poder a los sóviets”, en los consejos de los operarios de Turim, en los consejos alemanes, en los consejos yugoslavos (década de 1950), entre otros.

Según Teixeira (2005), el origen de los consejos posee tres vertientes distintas. “La primera es resultante de movimientos in-

surreccionales, como medio de organización revolucionaria que es, al mismo tiempo, aparato de poder y sistema alternativo de representación” (Teixeira 2005, 52). En este grupo están las experiencias de la Revolución francesa, de la Comuna de París y los sóviets. La segunda vertiente comprende los consejos formados dentro de los locales de trabajo, que se organizan en “asambleas operarias y representación por medio de delegados de sección de fábrica” (Teixeira 2005, 53). En esta vertiente están los “consejos operarios”, los “consejos de fábrica” y los “consejos populares” experimentados en Italia, España, Yugoslavia, Polonia y Alemania. La tercera vertiente engloba los consejos estudiados en este trabajo. En las palabras de Teixeira,

Surgen en los países de capitalismo avanzado como arranques neo-corporativistas como objetivo de negociar demandas de trabajadores, usuarios y otros grupos de interés y reducir conflictos distributivos. Surgen también como grupos de presión en demandas relacionadas al consumo y uso de bienes colectivos. (Teixeira 2005, 100)

El autor recuerda todavía que los consejos surgen en circunstancias de crisis institucional y revolucionaria, de insuficiencia de legitimidad de los sindicatos y de la crisis del Estado.

En Brasil hubo experiencias a partir de la década de 1960, como los consejos comunitarios y los “consejos de notables” que, durante el período de la dictadura militar, actuaban dentro de las instancias gubernamentales. Durante la década de 1980 surgieron los consejos populares inaugurando una nueva forma de organización de movimientos sociales (Gohn 2000). Lo que es reciente en nuestro país son los consejos gestores de políticas públicas, instruidos legalmente como de carácter consultivo y/o deliberativo, que se incluyen en la tercera vertiente descrita por Teixeira (2005). La

Constitución de 1988 es el marco impulsador de la creación de los mismos. Esto porque, por un lado, su construcción fue fruto de gran movilización social, como se puede verificar por su contenido, y, por otro, ella dispone al consejo, en la práctica, que los derechos reivindicados por los movimientos sociales sean garantizados. En este sentido, dando continuidad a lo que resultó en la Constitución ciudadana, los consejos gestores de políticas públicas fueron creados por leyes específicas, como se mencionó atendiendo a las reivindicaciones de los movimientos sociales. Como ejemplo es posible citar la Ley 8.142 del 18 de diciembre de 1990, que instituye la Conferencia y el Consejo Nacional de Salud; la Ley 8.742 del 7 de diciembre de 1993, que instituye la Conferencia y el Consejo Nacional de Salud; la Ley 8.742 del 7 de diciembre de 1993, que crea el Consejo Nacional de Asistencia Social; la Ley 9131 del 24 de noviembre de 1995, que instituye el Consejo Nacional de Educación.

## **LA EXPERIENCIA DE LOS CONSEJOS GESTORES**

Las siguientes consideraciones se sustentan en investigaciones empíricas por medio de entrevistas a los consejos de diversos consejos gestores de políticas públicas en los niveles estatales y municipales circunscriptos en el Estado de Río de Janeiro, y en observaciones no participantes de las reuniones de estos consejos. Además, como complemento para el análisis, se utilizan estudios de caso realizados por otros investigadores en diversas regiones del Brasil. De esta forma, como veremos, los estudios realizados sobre el asunto, al avanzar hacia constataciones semejantes, permiten que el presente trabajo trace un cuadro de cómo ocurre la di-

námica de los consejos gestores de políticas públicas en la escala nacional.

La primera constatación sobre los consejos fue lo que dice al respecto a la comunicación externa de los mismos. De todos los consejos investigados directamente, apenas uno posee una página electrónica en la cual pone a disposición el reglamento interno, el calendario de las reuniones, los nombres de los consejeros, entre otras informaciones. Estas informaciones, sin embargo, son considerablemente desactualizadas, lo que se comprueba por las actas disponibles. No hay ninguna indicación sobre medios de contacto mediante teléfono, correo electrónico, etc. Todos los contactos tuvieron que ser obtenidos por otras vías, como los contactos con las secretarías de las prefecturas y los Estados.

De un modo general, los consejos gestores, con órganos deliberativos y teóricamente independientes en relación con el poder público (contando apenas con la participación de un miembro del poder público), funcionan en las dependencias de las prefecturas y gobiernos estatales y tienen como secretario un funcionario del cuadro del poder público. En el caso de los consejos gestores de Salud, el presidente del consejo es siempre el secretario de Salud (del Estado o del municipio).

Al respecto de que las reuniones y de los documentos de los consejos serán públicos, varios consejos, en la figura de los funcionarios del poder público, intentaran impedir la realización de investigaciones, sea por la tentativa de coartar la participación de investigadores en las plenarias ordinarias, sea por informaciones equivocadas en relación con los consejeros, los documentos y las fechas de realización de las plenarias.

En las diversas tentativas de participación de las reuniones, me encontré con innumerables plenarias canceladas. Lo curioso es



que, por regla, no hay un sistema de reposición de las mismas. Una vez cancelada (en muchos casos por falta de cuórum), solo ocurrirán en el mes siguiente.

Las contradicciones eran muy explícitas en las plenarios de todos los consejos. Siempre había la polarización entre los representantes de los profesionales y de los usuarios de los servicios, de un lado, y del poder político de algunos consejeros, del otro. El primer grupo, en todos los casos, reclamaba la arbitrariedad del poder público, del autoritarismo, de la falta de transparencia y de la “cooperación clientelista” de división de los consejeros, lo que se conecta con otra denuncia frecuente: la de que la forma como son hechas las elecciones de los consejeros es viciada y manipulada. Una cuestión recurrente presentada por representantes de los profesionales y usuarios del sistema de salud era el hecho de que el sistema público de salud ha pasado por un proceso de privatización y que el consejo, a pesar de las innumerables reivindicaciones, se recusa a pautar el asunto.

Otros consejeros demuestran relativamente la alienación de aquel proceso. Afirmaron desconocer el reglamento interno y la pauta de aquella reunión, se manifestaban apáticos ante las protestas de los colegas y decían estar contentos con su situación y con el consejo en sí. Algunos de ellos no eran representantes por medio de elección. Se convirtieron en consejeros a partir de invitaciones realizadas por la presidencia del consejo.

En las experiencias de estos consejos llama la atención el hecho de que, por el carácter deliberativo de los mismos, las reuniones ordinarias, como espacios legítimos e instituidos por la ley para que se tomen las decisiones del sector, al no ocurrir, perjudican el propio andamiaje de las cuestiones en el área respectiva. En ese sentido, se puede concluir que si las decisiones no son tomadas en

ese espacio, ellas necesariamente serán tomadas por otro mecanismo, en espacios paralelos.

Un dato interesante que apareció en todos los consejos de salud estudiados fue que no hay representantes de salud privados en la composición de consejo. Su no participación partió de iniciativas de los propios prestadores de servicios en las conferencias (instancias que eligen los consejeros). Eso corrobora la información dada por Labra: “los prestadores privados prácticamente no participan porque resuelven sus pleitos directamente con el gestor o sus funcionarios y, cuando presentes, cohiben la libre expresión de los demás consejeros, en particular los del segmento de los usuarios” (Labra 2006).

Según la consejera representante de la sociedad civil que fue presidente del consejo municipal de asistencia social de Río de Janeiro (CMAS-RJ) y del consejo municipal de la niñez y de la adolescencia de Río de Janeiro, la gran dificultad para dar seguimiento a las actividades del consejo —aquellas que no se restringen a las plenarias mensuales, pero sí a una rutina a lo largo del mes— es porque el número de consejeros es pequeño (20) y gran parte está ausente. Esa consejería reclama también de la falta de apoyo técnico. En sus palabras:

Comparando, por ejemplo, el consejo municipal de derechos de la niñez y del adolescente de São Paulo (CMDCA-SP) y de Río de Janeiro: aquí la gente solo tiene una salida precaria. Es precaria, muy mala. Si usted observa, las peores salas de la prefectura son las salas de los consejos, siempre. Es aquella, que tiene infestación de cucarachas. La gente tira los procesos y las cucarachas salen... Y la infraestructura es prácticamente ninguna. En São Paulo, el CMDCA ocupa dos pisos de un edificio de la prefectura, tiene nueve funcionarios de la prefectura disponibles, dos carros a disposición para los consejeros hacer sus visitas. Aquí en Río, para hacer las visitas, tenemos que ir en una mini bus viejo, sacudidos y que

tenemos que pedir como mucha antelación, pasando por el riesgo de tener el día agendado. Entonces, los Consejos de Rio son muy precarizados, fuera de que estos sean considerados los más combativos del país. Creo que por eso mismo son perjudicados.

Llama la atención, en esta falta, el hecho de que no es cuestionada la vinculación del consejo con la prefectura. El consejo depende del apoyo de la prefectura para funcionar en todas las esferas. La autonomía del consejo, a pesar de no aparecer como un problema, es algo a ser problematizado en este trabajo.

Contando cómo se tornó consejera, ella relata que frecuentaba periódicamente el CMAS-RJ como representante de Ballet de Santa Tereza, una institución de beneficencia fundada por ella, hasta que una amiga, que en la época era consejera, la invitó para ser candidata. Ella, en la primera tentativa, consiguió elegirse y luego después se convirtió en presidente del mismo.

Para ser elegida al cargo de consejero, basta que representantes de entidades de beneficio u ONG inscriban sus organizaciones en la prefectura. Fue lo que esta consejera hizo.

Se observa en este caso que, al tratarse de un consejo con mayor presencia de la sociedad, los cargos de consejeros no son generados a partir de una movilización de movimientos sociales. La consejería representa –debe satisfacciones– a una institución cuya portavoz propietaria es ella misma.

En consulta con la regulación interna del consejo estatal de asistencia social de Río de Janeiro (CEAS/RJ), conocemos la resolución CEAS/RJ 005/10 del 29 de junio de 2010 que establece el calendario de convocatorias al proceso electoral de representantes de la sociedad civil para la gestión 2010-2012; la lógica de representación es la misma del CMAS/RJ. El art. 4 de este último documento establece que “podrán habilitarse al proceso electoral en la

condición de electores y/o candidatos, los representantes u organizaciones de usuarios, las entidades y organizaciones de asistencia social y de los trabajadores del sector” (CEAS 2010). Para el proceso electoral, se forma un colegio electoral y todos los candidatos son escogidos en ese debate general. En otras palabras, los representantes de la sociedad civil no son escogidos por sus bases de origen, pero sí por el conjunto de personas aptas a votar que se inscriben de acuerdo con las normas establecidas por el reglamento interno y por el calendario electoral referido.

Labra (2006), en estudios sobre los consejos de salud, llega a resultados bastante semejantes: 1. de modo general, los consejos no utilizan medios de divulgación de sus actividades (revistas, páginas electrónicas, entre otros), lo que hace que la población, en consecuencia, las desconozca; 2. el apoyo de la comunidad es bajo debido al desconocimiento de la estructura de los consejos, de sus objetivos y de su utilidad. Eso se refleja en la baja concurrencia a las elecciones para consejeros representantes de los usuarios; 3. por otro lado, son muy valorados por quienes los frecuentan. Por eso, es entendido como un espacio de reivindicaciones específicas y denuncias puntuales: “La mayor parte del tiempo de cada reunión mensual es gastada en la discusión de asuntos internos, siendo raros los debates de temas substantivos” (Labra 2006, 57); 4. Hay muchos reclamos ante la postura del secretario de Salud, señalada como autoritaria, irrespetuosa e irresponsable. En palabras de la autora,

Se reclama que no discuten el presupuesto ni prestan cuentas de su ejecución; no acatan las resoluciones del colegiado; definen de antemano o manipulan la pauta de sección y las deliberaciones; imponen decisiones mediante un discurso tecnocrático; esquivan discusiones de tenor político; cooptan consejeros y líderes comunitarias con artificios clientelistas; llenan el tiempo con asuntos internos de gestión o de las corporaciones

profesionales, tornando las reuniones meramente informativas de asuntos ajenos a los intereses de la comunidad; no controlan los prestadores privados e incluso incentivan la expansión de estos mediante la tercerización de servicios, sin cualquier consulta al CS. (Labra 2006, 62)

Por fin, Labra (2006) identifica problemas en cuanto a la composición, representación y representatividad. Los criterios de elección de los consejeros no son bien conocidos, el principio de la paridad no siempre es respetado, a veces un mismo consejero representa segmentos opuestos (por ejemplo, un prestador de servicios que representa a los usuarios o un miembro del gobierno que representa a los usuarios).

Eso nos muestra que las evaluaciones sobre esos encuentros apuntan a una serie de obstáculos vividos a diario, lo que impide atender los objetivos señalados por la legislación que fundamenta su implementación. En otras palabras, si desde un punto de vista más general, la institucionalización de la representación de intereses en la construcción de políticas públicas significa un gran avance en la construcción de una sociedad democrática, por otro lado, se observa considerable distancia entre lo que pregona a la norma jurídica y lo que acontece en la realidad concreta.

Labra (2006) todavía observa que el surgimiento de los consejos gestores de políticas públicas se debe a amplias movilizaciones populares que fueron incorporadas en la Constituyente y se tornaron una referencia en el continente latinoamericano. La población brasileña aparece en investigaciones de opinión como entre las que posee los más bajos valores democráticos en América Latina. Es lo que revelan, según la autora, investigaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de 2004, Latinobarómetro de 2002 y Abramo de 2000. La poca disposición de los brasileños a ejercer ciudadanía es un dato presente en el censo común de

los propios brasileños y del pueblo latinoamericano. Eso probablemente tiene un significado en esos espacios de gestión democrática.

Al analizar las nuevas formas de participación de las sociedad civil instituidas a partir del gobierno de Lula,<sup>4</sup> Teixeira y otros, muestran que, al haber aparecido “nuevos elementos de la arquitectura de la participación” (Teixeira y otros 2011), en la práctica, nuevos actores sociales no fueron reconocidos como participantes legítimos. En sus palabras,

También en la composición de este consejo, como espacio de debate en torno de temas relevantes para el desarrollo del país, puede ser percibido el límite del reconocimiento de nuevos sujetos políticos, pues hubo una centralidad de la relación capital trabajo cuando, en la elección de los representantes sociales en el órgano colegiado, fueron privilegiados empresarios y sindicalistas. Se evidencia dificultad de reconocer nuevos sujetos políticos y la heterogeneidad de la sociedad que es compuesta por entidades con múltiples formas de organización intereses a defender y prácticas de interacción con el gobierno. (Teixeira y otros 2011, 6)

Los autores observan, en el ámbito de los consejos gestores de políticas públicas en general, que, al ser esos espacios abiertos al pú-

---

4. Los autores afirman que “fueron separadas las funciones de: coordinación política del gobierno –competencia de la Secretaría de Relaciones Institucionales, cuyas acciones se vuelcan a las interacciones con el Congreso nacional y con los entes federados; coordinación e integración de las acciones de gobierno –competencia de la Casa Civil; y relacionamiento y articulación con las entidades de la sociedad civil –función de la Secretaría General–, cuyas atribuciones prevían creaciones e implementación de instrumentos de consulta y participación popular” (Teixeira y otros 2011, 5). En el ámbito de la Secretaría General, se creó la Secretaría Nacional de Articulación Social, la cual cabe “I. Ordenar y articular las relaciones políticas de gobierno con los diferentes segmentos de la sociedad civil; y II. Proponer la creación, promover el acompañamiento, la implementación de instrumentos de consulta y participación popular de intereses del poder Ejecutivo” (Decreto 5364/2005”).

blico ciudadano que no son consejeros, difícilmente tienen derecho a voz. Hasta los suplentes son impedidos de participar libremente en las reuniones. Por otro lado, llama la atención el recurrente problema de la información. En la mayoría de los casos, los actos de las plenarios son publicados apenas en el *Diario Oficial*.

Respecto de las conferencias nacionales –instancias superiores a los consejos que ocurren cada dos años y tienen como objetivo definir los rumbos de los consejeros, como la elección de los representantes que serán consejeros en el mandato de iguales dos años–, los autores constatan que la forma de elección de aquellos que tienen voz y voto no ocurre apenas por medio de la elección. Aparte de los representantes elegidos, hay los “natos” y los “indicados”. Según ellos, “apenas siete de las 52 conferencias analizadas no contarán con la representación nata, o sea, 87% de los procesos permitirán ese tipo de participación” (Teixeira y otros 2011, 19). Más adelante, los autores dicen que “en un 42% de las conferencias fue constatada una movilidad de participación por indicación” (Teixeira y otros 2011, 19).

En ese caso, organizaciones de alcance nacional participan con derecho a voz y voto sin necesariamente tener vinculación con la base que dicen representar. Eso, a su vez, solo ocurre por la legitimación por parte del gobierno y de las organizaciones que componen esos espacios.

Castro y otros (2011), al analizar el consejo nacional de las ciudades (ConCiudades), destacan que este desempeñó un papel de considerable relevancia desde su creación en 2003, en la medida en que viabiliza el diálogo continuo entre los representantes de la sociedad civil y los gobiernos. Además, participa activamente de la formulación de diversas políticas nacionales urbanas. Sin embargo, los autores observan que ConCiudades “fue excluido de la defi-

nición de los criterios y elecciones de los proyectos aprobados, de la discusión del presupuesto del Ministerio de las Ciudades y del monitoreo y control social sobre las acciones y programas en curso” (Castro y otros 2011). Como ejemplo, los principales programas urbanos del gobierno federal, PAC y Minha Casa Minha Vida, fueron formulados externamente a ConCiudades. Esto, según los autores, se debe al hecho de que

prevalece una cultura urbanística tecnocrática o dispuesta en torno de intereses específicos y fragmentados que, de hecho, impide innovaciones en la perspectiva de la incorporación del planeamiento politizado y de los pactos socioterritoriales. (Castro y otros 2011, 13)

Abers y otros (2011) muestran que, a partir del gobierno de Lula, hubo significativas transformaciones en lo que concierne a la forma de concepción de esos espacios de decisión, tanto por parte del poder público cuanto por parte de la sociedad civil. Los resultados de la Constitución de 1988 se deben en gran parte a la amplia movilización de los movimientos sociales y sindicatos. Durante la década de 1990, cuando los consejos y conferencias comenzaron a ser construidos en los tres ámbitos federativos, se instituía en Brasil –contradictoriamente– el neoliberalismo. En ese sentido, la formación de tales instancias representó conquistas de demandas y reivindicaciones históricas que eran vistas con desconfianza por la sociedad civil organizada. Como consecuencia de ello, pese a la adquisición de nuevos espacios institucionales, la sociedad civil continuó actuando también por fuera de esos espacios, por medio del trabajo de base cotidiano, de las movilizaciones populares, protestas, entre otros.

Con la emergencia del gobierno de Lula, ese cuadro se alteró. A partir de 2003, se crearon nuevos espacios institucionales



para la gestión de políticas públicas. Hubo un esfuerzo explícito, al menos formalmente, de ampliar los foros de participación y control social. Pero, como vimos anteriormente, la operación de esos consejos, en la práctica, poseía diversas limitaciones.

En el caso, por ejemplo, del Ministerio de las Ciudades, los autores afirman que “cuando un nuevo ministro adepto a prácticas [personalistas] entró en escena, los movimientos sociales se adaptaron a la nueva situación, buscando combinar la práctica institucionalizada en consejos y conferencias con negociaciones personales con autoridades públicas” (Abers y otros 2011, 8).

Se observa un comportamiento, por parte del gobierno, de cooptación de los movimientos sociales y sus representaciones, muchos de ellos con un historial de relaciones, cuando no militancia, con el Partido de los Trabajadores.

Se constata que, irónicamente, las transformaciones realizadas durante el período de Lula, que caminaron en el sentido de institucionalizar nuevas formas de participación ciudadana, en vez de promover mayor movilización social, acomodaron a los actores de la sociedad civil la participación en el interior del Estado mediante la construcción de relaciones de confianza y de comunicación entre esos actores y los gobiernos (Abers y otros 2011, 9).

En un estudio realizado en el consejo municipal de asistencia social de la ciudadanía de Santa Maria, en Rio Grande do Sul, Bulla y Leal (2004) observan que hay diversas contradicciones entre los avances sociales y democráticos promovidos por la Constitución de 1988 que instituyó consejos gestores de políticas públicas descentralizados y democráticos, y lo que se verifica en la práctica.

Las autoras muestran que, entre los principales problemas, está el hecho de que la forma más común de elección de los 28 consejeros es la designación: todos los representantes del poder públi-

co, los 14 miembros, son designados; y de los 14 representantes de la sociedad civil, 71,4% ocupa el cargo por medio de designaciones (Bulla y Leal 2004). Significa que los representantes de la sociedad civil no son escogidos democráticamente y, al no ser elegidos por la base que supuestamente representan, no tienen necesariamente el compromiso de llevar al consejo sus intereses y demandas. Además, entre los tres segmentos que componen la sociedad civil (usuarios, prestadores de servicios y profesionales del área), las entidades prestadoras de servicios son las más organizadas. De otro modo, de las cinco vacantes pertenecientes a los usuarios, tres son reservadas a consejeros de otros consejos municipales (consejo municipal de los derechos de la niñez y de la adolescencia; consejo municipal de la salud; y consejo municipal de la tercera edad). Los usuarios quedan, de esa forma, restringidos a dos puestos. Como se ve, el principio de la paridad es, en el consejo municipal de asistencia social de Santa María, seriamente comprometido. Finalmente las autoras muestran que los representantes de la sociedad civil no tienen pleno conocimiento de las atribuciones de un consejero, así como de la legislación que rige este consejo.

Sobre la experiencia de implementación del presupuesto participativo en el municipio de Barra Mansa, interior del estado de Río de Janeiro, Neves (2007), llama la atención el hecho de que hay una incompatibilidad entre el proyecto democrático que emerge con la Constitución de 1988 y el proyecto neoliberal. Los dos, sin embargo, son implementados durante el mismo período (años 1990). En ese sentido, la autora afirma que “debemos tratar con cuidado la euforia democrática en torno de las experiencias participativas que emergieron en el contexto de la década de 1990 en el auge de la hegemonía neoliberal” (219).

Neves observa que esos foros constituyen una “apuesta democrática fundamental para la construcción y la afirmación de derechos a contramano del proyecto neoliberal. Por otro lado, hay que tener cuidado al analizar el significado de la participación y del poder de decisión de esos nuevos actores en ese proceso” (219). O sea, no basta que los consejeros gestores y el presupuesto participativo existan; es necesario que haya una base efectiva que garantice su funcionamiento, tanto de la sociedad civil cuanto del sistema que construye esos espacios. La autora muestra, de la forma cómo está establecido, que hay el “riesgo de que esa participación y ese poder de decisión puedan ser despoltizados en el enfrentamiento de la política local, como una fuerte práctica clientelista, y perder su contenido crítico vertido para el campo de los derechos y de la democracia radical” (presupuesto participativo).

Como se indicará, a pesar de que las constataciones sean consensuales entre los autores, hay percepciones distintas sobre su significado. Cortes (2006) concuerda con lo expuesto: sin embargo, defiende que la dicotomía entre la normalización jurídica y la experiencia empírica necesariamente existirá. Si se utilizara como parámetro lo deliberativos que son esos foros y que el juego de fuerza debe ser igualitario, siempre se llegará a la conclusión de que esas experiencias son negativas.

Lo que se debe hacer, entonces, en la opinión de Cortes, es analizar cómo ocurre el juego de fuerzas entre los actores, de qué manera se forman las redes de políticas, cuál es el significado real de los diferentes actores —dejando de lado el significado “romántico” de los mismos—.<sup>5</sup> La posición defendida por Cortes (2006)

---

5. Como ejemplo, Cortes cita el concepto de usuario. Según ella, es un concepto muy vago, y sirve bien en las investigaciones de opinión y satisfacción en

muestra que hay un debate ideológico presente y, de alguna forma, la intención de este trabajo es desconsiderarlos. Al contrario, el debate es inherente a cualquier análisis científico, sobre todo en el ámbito de las Ciencias Sociales.

Las consideraciones hasta el momento señalan que, respecto de la tradición latinoamericana basada en la *Civil Law*, ser fuertemente legalista, la institución de mecanismos democráticos en la constitución federal, todavía que sea un significativo avance y la elevación de la base de la civilidad construido por amplios sectores de la sociedad, por sí solo no es capaz de mudar la estructura de relaciones entre los diversos actores sociales. Siguiendo esas líneas de raciocinio aplicadas a los consejos gestores de políticas públicas, contando con la participación de gestores públicos, privados, representantes gubernamentales y diversos sectores de la sociedad civil, por otro lado el avance del neoliberalismo profundizó las desigualdades sociales, lo que a su vez, comprometió la posibilidad de la participación amplia de la sociedad civil. La autora pondera que “la moderna y pluralista democracia brasileña actual es muy joven: está cumpliendo poco más de veinte y un años” (Cortes 2006, 4), en cuanto que las democracias consolidadas demoraron cerca de, en lo mínimo, cincuenta años para llegar a tal número.

Lobato (2006), por su parte, a pesar de reconocer que históricamente hay una superposición del Estado en la representación de intereses en la formulación de políticas públicas, observa que el hecho de que formas plurales de representación todavía no haya sido consolidado, no impide que demandas sean atendidas por el Estado. El Estado continúa siendo el principal interlocutor, pero la for-

---

la prestación de servicios, pero no para actores insertados en el juego de fuerzas característicos de esos espacios.

mulación de una política pública depende de la relación Estado y sociedad, la cual es determinada por

condiciones histórico-estructurales de desarrollo de una dada formación social. Si estas características reflejan el patrón predominante de relación Estado / sociedad, no dan cuenta del proceso de formulación de políticas, dado que el Estado y la sociedad exigen niveles diferentes de análisis, a pesar de estar mutuos y estrechamente vinculados. (Lobato 2006, 301)

El Estado, según la autora, actúa en la formulación de políticas públicas sobre todo como “representante de los intereses de los sectores dirigentes” (Lobato 2006). Usando el concepto de “selectividad estructural del Estado”, de Claus Offe, ella sustenta que el Estado posee un mecanismo de selección anticipada de demandas, cuyo objetivo es “garantizar su permanencia, reproducción y expansión” (302). De ahí surge una cuestión importante también exaltada por Lobato. El hecho de que el Estado seleccione demandas revela que ellas –que podrían alterar el *statu quo*– existen. La existencia de demandas presupone la existencia de representación de intereses manifestada de alguna forma. La tendencia es que en algún momento el “Estado necesita abrirse para la negociación de intereses diversos”. Este es el “proceso político que circunscribe una política pública. Es el momento frágil del Estado y será más frágil cuanto más intereses estuvieren envueltos y cuanto más divergente sean” (305).

Por lo tanto, considerando que el orden social no sea favorable a la representación de intereses y a la expresión de demandas sociales, la complejidad de las relaciones sociales indica que no se debe, por un lado, hacer absoluto al Estado y, por otro, subestimar la sociedad. De ahí la importancia de estudiar la representación de intereses en la construcción de políticas públicas cuando el contexto parece adverso o favorable a la participación de la sociedad civil.

Paula (2005) observa que durante la década de 1980 marcada por la amplia movilización de las masas, se presenció también el surgimiento de lo que ella llama de “vertiente societal de reforma y gestión del Estado” (154). Los movimientos sociales, observa la autora, ganaron espacio en los escenarios públicos de decisión y pasaron a asumir una posición más propositiva, lo que, a su vez, los legitimó como participantes importantes en el proceso de elaboración e implementación de la política pública. Como consecuencia, ganaron espacios diversos gobiernos con propuestas alternativas de gestión pública, más abiertos a la participación popular. La propia elección de Luis Inácio Lula da Silva en 2002 –fruto de una asociación entre partidos de izquierda, sectores populares y del empresariado– es la manifestación de demandas por una alternativa al proyecto social-liberal, representado por el Partido de la Social Democracia Brasileña (PSDB) (Paula 2005, 154).

Paula, en la misma obra, observa todavía que, a pesar de las expectativas y de las nuevas posibilidades de democracia que se manifestaban en Brasil, el gobierno de Lula permaneció –hasta el momento en que el libro fue escrito– “reproduciendo las prácticas gerenciales de la gestión anterior” (Paula 2005, 158). Obviamente la “gestión societal” no depende de las acciones del gobierno, mas eso parece haber tenido, en la experiencia brasileña, un peso significativo para que no ocurriese el pleno desarrollo de la participación activa de la ciudadanía en la construcción de políticas públicas.

Es importante resaltar que, por regla, la literatura investigada no propone que la democracia representativa sea enteramente sustituida por la democracia directa. Hirst (1992), en *La democracia representativa y sus límites*, critica no la democracia representativa en sí, sino más bien aquella existente en la sociedad actual que, en nombre de valores democráticos, excluye a la ciudadanía de las de-

cisiones públicas. Según el, en esa ciudad globalizada, donde las dinámicas sociales son más complejas, no es viable una democracia directa en los términos clásicamente definidos.<sup>6</sup> Pero es necesario, afirma, crear mecanismos de representación no excluyentes que tengan como precepto la amplia movilización social. Por lo tanto, las dos caras de la democracia –representación y deliberación– son entendidas como complementarias. Las dos juntas, a nuestro parecer, son capaces de formar un diseño institucional que rompería con la tradición de la profunda inestabilidad y aseguraría la perpetuación de la democracia en el Brasil y en América Latina.

En esa misma línea de raciocinio, Paula (2005) observa que es necesario distinguir las acciones políticas pertenecientes a la esfera de la ciudadanía y derechos humanos de aquellas respecto a la burocracia pública. Esta última, al incluir cuestiones técnicas, huye del alcance de la opinión pública y, como el proceso de políticas públicas es político y técnico, se vuelve necesario establecer tal distinción.

Los estudios de políticas públicas (Saravia 2006; Kingdon 1984; Lobato 2006) concuerdan con Paula (2005) en el sentido de que el ciclo de la política pública es político, pero tiene una parcela técnica y por eso se torna objeto de estudios e inversiones por parte de las instituciones.

Regresando al contexto actual brasileño, Lobato (2006) defiende que, con el fin del socialismo real y el avance del neoliberalismo, vuelve a dominar la racionalidad económica y el principio liberal de que el Estado debe ser mínimo, dejando así “el resto para el mercado” (Lobato 2006, 308). Con todo, si los derechos civiles y

---

6. Como todo el pueblo presente en los foros de decisión, sin la existencia de representantes.

políticos son compatibles con los principios liberales, los derechos sociales a su vez “requieren otro grado de arranque social, que parta del colectivo y a él se dirija” (Lobato 2006, 309). Para ella, es la ciudadanía –concepto estrictamente ligado con la democracia– el canal que hace al Estado interactuar con la sociedad, viabilizando políticas sociales cuyos efectos son de largo plazo, o sea, garantía de derechos. El problema de los países de democracia tardía, como el Brasil, se debe al hecho de que las demandas sociales incorporadas por el Estado no contaron con la participación activa de la ciudadanía. En las palabras de Lobato (2006, 309), “la universalización de bienes sociales no pasó por la ciudadanía, pero sí por la extensión de privilegios”.

El concepto de control social en el Brasil, como vimos, surge en un contexto posdictadura en el cual la sociedad civil se opone al Estado. Sin embargo, el perfil de los movimientos sociales de este contexto, que traban relaciones con el Estado, cambia considerablemente con la introducción de la reforma. A partir de 1995, la sociedad es llamada por el Estado como “aparcerero”. Según Bravo y Correia (2012), “lo que se propone es la des-responsabilización del Estado con la protección social, justificada por la necesidad de encontrar soluciones innovadoras, que envuelvan a las empresas, los sindicatos, las familias y los grupos comunitarios” (Bravo y Correia 2012). Como consecuencia, las autoras identifican, en los años de 1990, la sustitución de las luchas colectivas, marcadas por la efervescencia de la década de 1980 por “luchas corporativas en defensa de grupos de interés particulares e inmediatos de los trabajadores” (Bravo y Correia 2012, 139).

Hay que considerar también que los mecanismos de control social fueron implementados en un contexto de regresión de los derechos sociales y mundialización del capital, acompañado de gran-



des inversiones en la construcción de una cultura de aceptación al proyecto que se desarrollaba.

## **ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES**

Si bien la Constitución ciudadana que instituyó diversos derechos sociales y órganos democráticos, en los cuales la ciudadanía puede garantizar que tales derechos sean preservados, fue creada a partir de una gran movilización popular organizada, fuertemente politizada –sindicatos, movimientos sociales, partidos políticos, entre otros–, el cuadro que existe hoy es bastante diferente. Es a eso que Neves (2007) se refiere. Lo que parece predominar no es, este paso de los años de 1980, de las grandes protestas y paros, de la lucha de movimientos sanitaristas, de la lucha por las “derechas ya”, de gran movilización en la Constituyente, sino el pasado reciente –y presente– más reciente del Brasil, que muestra una sociedad desmovilizada, con poco afecto por la actuación colectiva, acostumbrada a resolver sus problemas y alcanzar sus proyectos en el ámbito privado, por ende, despolitizada.

Además, es necesario observar la diferencia de los movimientos sociales hasta la década de 1980 y la pos-redemocratización que luchaban por derechos universales. Hoy las luchas están centradas en intereses de grupos y categorías sociales o la lucha por el reconocimiento identitario. Las banderas políticas que eran comunes a los movimientos sociales en el pasado, hoy son fragmentadas. Según Gohn (2010), a partir de la década de 1990, aquel sujeto político autónomo, independiente, fue capturado por el Estado. La sociedad civil ahora está parcialmente movilizadora por políticas públicas conducidas por el Estado en alianza con organizaciones no gubernamentales (ONG) que desempeñan el papel de me-

diadoras entre la sociedad civil y el Estado. Ese cambio se verifica en la producción teórica de los movimientos sociales en los años de 1990. Como enfatiza Gohn (2010), el foco de los estudios pasa a ser ONG y organizaciones del tercer sector, o sea, esas organizaciones son objeto y agentes de investigación, las cuales buscan soporte para sus proyectos.

En ese sentido, la autonomía de las ONG, hoy protagonistas de los movimientos sociales, es bastante cuestionada. Como muestra Fernandes (1994), si en los años de 1980 las ONG en Brasil se caracterizaban por la oposición al Estado, a partir de la década de 1990 el Estado brasileño asume las ONG como alianzas. Estas pasan a depender financieramente del Estado, aparte de ser coordinadas por entidades que poseen reglas y normas que determinan las elecciones de los proyectos elaborados por una política pública de gobierno o por una acción social de una empresa. Significa decir que los movimientos sociales que representan la sociedad civil en los consejos gestores de políticas públicas, en las audiencias públicas y en las secciones de presupuestos participativos dejarán de provenir de movilizaciones sociales, transformándose en instrumentos políticos de grupos de interés.

Ese fenómeno no puede ser desasociado del contexto más amplio en el cual se encuentra. Los años de 1990 estuvieron marcados por el fin del socialismo real y por la emergencia –y victoria– del modelo neoliberal, que consiste en reformas liberalizantes para el mercado, la desreglamentación, la flexibilización de leyes para los trabajadores y la disminución de la actuación del Estado en la esfera social, entre otras. Los valores ideológicos que acompañaban los movimientos sociales hasta los años de 1980, relacionados con derechos universales y transformación social, fueron derrotados con la emergencia del neoliberalismo.

Para la derecha vencedora, la caída del muro de Berlín y el surgimiento del neoliberalismo en el ámbito mundial marcaron el “fin de la historia”, de acuerdo con Francis Fukuyama (1992). En otras palabras, la derrota del socialismo real tenía probado la supremacía del capitalismo liberal bajo el dominio de EUA. A partir de ese momento, dejó de existir oposición entre izquierda y derecha, así como cualquier cuestionamiento sobre los rumbos que la sociedad pasaría a tomar. Los problemas sociales, según el discurso dominante, no se deben a las elecciones hechas por los gobernantes, sino a cuestiones como corrupción, clientelismo e ineficiencia. La idea de que “todo político es corrupto” –luego, todo partido político también– fue muy asimilada por el censo común. Consecuentemente, predominó un intenso *apartidismo*, que incluye a las asociaciones que antes expresaban los movimientos sociales: sindicatos, partidos políticos, movimientos sin techo, movimientos sin tierra, entre otros. El ideal de militante social pasa a ser el individuo desinteresado y desvinculado de esos grupos: aquel que lucha, pero que no posee lo rancio del “izquierdismo”; aquel que intenta mejorar lo que tiene y no cuestiona la estructura existente.

Todas esas circunstancias configuran una situación que identifican las formas de control social como frágiles, cuando no promueven retrocesos por el peso de los intereses y de las decisiones colectivas.

Las experiencias más recientes por las cuales el Brasil está abriendo nuevas perspectivas dice algo respecto al ejercicio de la ciudadanía. Las manifestaciones que arrastran todo el país en el mes de junio de 2014, las llamadas por algunos “jornadas de junio”, tomaron al país y al mundo, pero especialmente a los propios brasileños y brasileñas por sorpresa. Las precarias condiciones de vida, la mala calidad de los servicios públicos en general (salud,

educación, transporte, etc.) con precios exorbitantes, sumados a sobrepagos en la construcción de estadios o megaeventos, precedidas por atentados contra los derechos humanos (desplazamiento de millares de familias de sus viviendas sin ningún resarcimiento, muertes debido a las ocupaciones violentas y arbitrarias de las favelas, destrucción de bienes públicos para construcción de estacionamientos, entre otros) fueron la gota de agua para una población que ya sufría mucho, absolutamente callada y desmovilizada con estas malas condiciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abers, Rebeca, Lizandra Serafim y Luciana Tatagiba. 2011. "A participação na era Lula: repertórios de interação em um Estado heterogêneo". *Documento de trabalho. 35 Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Sociais*. Caxambu.
- Antunes, Ricardo. 1997. "La sustancia de la crisis". En *Crisis capitalista economía, política y movimiento*, compilado por Jairo Estrada Álvarez, 50-61. Bogotá: Espacio Crítico.
- Brasil. 2004. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Río de Janeiro: DP&A Editora.
- Bravo, Maria Inês Souza y Maria Valéria Correia. 2012. "Desafios do controle social na atualidade". *Serviço Social e Sociedade* 109: 126-50.
- Bresser-Pereira, Carlos. 1997. *A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle*. Brasília: MARE.
- Bulla, Leonia Capaverde y Maria Laci Moura Leal. 2004. "A participação da sociedade civil no Conselho Municipal de Assistência Social: o desafio de uma representação democrática". *Revista Virtual Textos e Contextos* 3 (1): 1-12.
- Castro, Rafaelle Monteiro de, y otros. 2011. "Participação e controle social nas políticas urbanas: avanços e limites do Conselho Nacional das Cidades". 2011. *Documento de trabalho. 35 Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Sociais*. Caxambu.

- CEAS (Conselho Estadual de Assistência Social). 2017. *Resolução do Conselho Estadual de Assistência Social 592/2017*. Minas Gerais.
- Cortes, Soraya Maria Vargas. 2009. “Conselhos e conferências de saúde: papel institucional e mudança nas relações entre Estado e Sociedade”. En *Participação, democracia e saúde*, organizado por Sonia Fleury. CEBES.
- Costa, Frederico Lustosa. 2008. “Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas”. *Revista de Administração Pública* 42 (5): 829-74.
- Diniz, Eli. 2007. “Globalização, Estado e desenvolvimento: dilemas do Brasil no novo milênio”. *Brazilian Journal of Political Economy* 28 (2): 12-25.
- Fernandes, Rubem César. 1994. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Río de Janeiro: Relume-Dumara.
- Fleury, Sonia. 2006. “O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Governo Lula”. En *Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo*, coordinado por Paulo Emílio Martins y Octavio Pierantti. Río de Janeiro: Fundación Getulio Vargas (FGV).
- Fukuyama, Francis. 1992. *O fim da história e o último homem*. Río de Janeiro: Rocco.
- Gohn, Maria da Glória. 2000. *Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*. São Paulo: Loyola.
- . 2010. “Movimentos sociais na contemporaneidade”. *Revista Brasileira de Educação* 16 (47): 333-512.
- Hirst, Paul Q. 1992. *A democracia representativa e seus limites*. Río de Janeiro: Zorge Zahar.
- Kingdon, John. 1984. *Agenda, Alternatives and Public Policies*. Boston: Little Brown.
- Labra, Maria Eliana. 2006. “Conselhos de saúde: visões macro e micro”. *Civitas* 6 (1): 56-78.
- Lobato, Lenaura. 2006. “Algumas considerações sobre a representação de interesses no processo de formulação de políticas públicas”. En *Políticas públicas*, editado por Enrique Saravia y Elisabete Ferrarezi, 289-313. Brasília: Coletânea.

- Marshall, Thomas Humphrey. 1950. *Ciudadanía y clase social*. Madrid: Alianza.
- Neves, Angela Vieira. 2007. “Espaços públicos, participação e clientelismo: um estudo de caso sobre o orçamento participativo em Barra Mansa”. *Katalysis* 10: 215-21.
- Nunes, Edson de Oliveira y otros. 2007. *Agências reguladoras: a reforma do Estado no Brasil: inovação e continuidade no sistema político-institucional*. Río de Janeiro: Garamond.
- O'Donnell, Guillermo. 1994. “Sobre o Estado, a democratização e alguns problemas conceituais”. *CEBRAP* 36: 123-45.
- Paes de Paula, Ana P. 2004. *Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social*. Belo Horizonte: CEPEAD / UFMG.
- . 2005. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Río de Janeiro: FGV.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2004. *Informe sobre Desarrollo Humano 2004*. Nueva York: Paraninfo.
- Teixeira, Ana Claudia Chaves. 2005. *Os sentidos da democracia e da participação*. São Paulo: Instituto Pólis.
- Teixeira, Ana Claudia, Clóvis Henrique Leite y Paula Pompeu Fiuza. 2011. “Arquitetura da participação no Brasil: uma leitura das representações políticas em espaços participativos nacionais”. *Documento de trabalho 35. Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Sociais*. Caxambu. Consulta: enero de 2015. <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1735.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1735.pdf)>.
- Santos, Wanderley Guilherme. 1979. *Cidadania e justiça: a política social na ordem brasileira*. Río de Janeiro: Campus.
- Saravia, Enrique. 2006. “Introdução à teoria da política pública”. En *Políticas públicas*, editado por Enrique Saravia y Elisabete Ferrarezi, 21-42. Brasilia: Coletânea.



## Los autores

**Cristina Acuña.** Ingeniera empresarial por la Escuela Politécnica Nacional y maestra en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Profesora auxiliar e investigadora adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador.

Correo electrónico: <crisa46@gmail.com>.

**Angeline Coimbra Tostes de Martino Alves.** Economista con especialización en Administración Pública y maestra en Administración por la Universidad Federal Fluminense (PPGAd-UFF) Área de concentración: *estudo das organizações no Brasil*; línea de investigación: *Estado, organizações e sociedade*. Investigadora del grupo de investigación Administração Pública.

Correo electrónico: <angelinecoimbra@gmail.com>.

**Wilson Araque.** Economista por la Universidad Central del Ecuador; ingeniero comercial por la Escuela Politécnica del Ejército; abogado por la Universidad Técnica Particular de Loja; especialista superior en Dirección Integrada de Proyectos de la UASB-E; magíster en Gerencia Empresarial (MBA) por la Escuela Politécnica Nacional; máster de Posgrado en Dirección Integrada de Proyectos por la Escuela de Organización Industrial en Madrid; doctor en Administración por la UASB-E. Profesor principal, director del Área Académica de Gestión y director fundador del Observatorio de la PyME de la UASB-E. Investigador y docente –desde 1997– en el campo de la asociatividad organizacional, el emprendimiento, la gestión integrada de proyectos, la dirección financiera organizacional y personal-familiar, las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPyME– y la estrategia y el mejoramiento competitivo organizacional. Ha publicado varios artículos en espacios nacionales e internacionales, y libros como: *Perfil del emprendedor ecuatoriano*.



riano; *Competitividad de las pequeñas empresas de la confección de Quito*; *Prácticas de la gerencia financiera en la empresa ecuatoriana*; *Oportunidades de exportación para las PyME en mercados latinoamericanos*; *Gobiernos locales y descentralización en Ecuador*; *Emprendimiento y gestión* –colección de tres libros para los tres niveles del bachillerato ecuatoriano–, y *Asociatividad en la PYME*. También dirige la revista *Estudios de la Gestión* de la UASB-E y es coordinador fundador de la Red Ecuatoriana de Investigación en MIPYME (REDI.MIPYME), representante en Ecuador de la Red Iberoamericana de Investigadores en MIPYME (FAEDPYME), y presidente del directorio de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD).

Correo electrónico: <wilson.araque@uasb.edu.ec /  
<wilsonaraquej@gmail.com>.

**María Ceci Araujo.** Docente e investigadora de la Escuela de Administración de la Universidad Federal do Rio Grande do Sul (Brasil) y de su programa de posgrado; coordinadora del grupo de investigación Organización y Praxis Liberadora; miembro del Consejo Fiscal de la Sociedad Brasileña de Estudios Organizacionales; *co-chair* del Critical Management Studies Internacional Board.

Correo electrónico: <maria.cecii@ufrgs.br>.

**Cláudio Roberto Marques.** Economista; maestro en Administración Pública por la Fundación Getulio Vargas; maestro en Ciencia Política por la Universidad Federal Fluminense, y doctor en Educación por la misma universidad. Profesor efectivo, asociado I, de la Universidad Federal Fluminense en el Pregrado y la Maestría Académica en Administración (PPGAd-UFF). Líder del grupo de investigación Administração Pública.

Correo electrónico: <crmurgel@hotmail.com>.

**Maria da Graça Marques.** Magíster en Derecho Constitucional y doctora en Teoría del Derecho por la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE). Ex integrante de la Comisión de Derechos Humanos de la Asociación de los Jueces Brasileños (AMB). Líder del grupo de investigación activo, en el CNPQ, cuyo nombre es Teoría del Estado, Constitucionalismo y América Latina (TECAL), formado por profesores, maestrandos y graduandos en Derecho; profesora adjunta en la Universidad Federal de Alagoas y miembro del Programa de Posgrado *Stricto Sensu* en Derecho, Brasil.

Correo electrónico: <gracagurgel@uol.com.br>.

**Luis Alberto Gutiérrez.** Administrador de Empresas por la Universidad Cooperativa de Colombia; especialista en Administración Pública por la Universidad Escuela Superior de Administración Pública; magíster en Salud Pública por la Universidad de Antioquia; doctor en Administración por la UASB-E. Docente en las universidades de Antioquia, Medellín, Cooperativa de Colombia, Del Magdalena, de Córdoba, Del Chocó, Tecnológica de Pereira, Caldas, Manizales, del Cauca, de Nariño, UASB-Bolivia y San Francisco Xavier de Bolivia; gerente de empresas de asesoría y consultoría; gerente de entidades de economía solidaria; gerente liquidador delegado por la Superintendencia de Sociedades; director administrativo del Servicio Seccional de Salud de Antioquia; auditor Inas, Universidad de Antioquia.

Correo electrónico: <lagut2001@yahoo.com.mx>.

**Agatha Justen.** Máster en Administración Pública y doctora en Administración por la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas (EBAPE/FGV); máster en Políticas Públicas, Estrategias y Desarrollo por la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ).

Correo electrónico: <agatha\_justen@hotmail.com>.

**Fernando López.** Administrador Público por la Universidad Central del Ecuador; maestro *Strictu Sensu* en Administración Pública, y doctor en Administración por la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas, Fundación Getulio Vargas, Río de Janeiro; Posdoctorado en Desarrollo Territorial y Políticas Públicas por la Universidad Federal Rural de Río de Janeiro. Director del Doctorado en Administración de la UASB-E; especialista en Pensamiento Administrativo, Administración Pública, Políticas Públicas y Teoría Crítica en los estudios organizacionales en Latinoamérica.

Correo electrónico: <fernando.lopez@uasb.edu.ec>.

**Paulo Emilio Matos.** Doctor en Administración de Empresas (EAESP-FGV); maestro en Administración Pública (EBAP-FGV); ingeniero mecánico y licenciado en Diseño (UFPA). Decano del Departamento de Administración y coordinador del Núcleo de Estudos de Administração Brasileira (ABRAS-PPGAd-UFF). Correo electrónico: <pemiliom@uol.com.br>.

**Valentino Morales.** Licenciado en Bibliotecología por el Colegio de Bibliotecología, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM; magíster con mención honorífica en Ciencias, con especialidad en Metodología de la Ciencia por el Proyecto

de Estudios Sociales y Tecnológicos del Instituto Politécnico Nacional (IPN); magíster en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana; doctor en Bibliotecología y Estudios de la Información con mención honorífica por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Investigador de tiempo completo de INFOTEC; miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI); miembro de la American Society of Information Science and Technology (Sociedad Americana de Información de Ciencia y Tecnología); de Continuous Innovation Network CINet (Red de Innovación Continua); de la Red Nacional en Análisis Organizacional, y del International Institute of Informatics and Systemics IIS (Instituto Internacional de Informática y Sistémica).

Correo electrónico: <valentino.morales@infotec.mx>.

**Eduardo Morán.** Doctorando en Administración en la UASB-E; MBA-MIM por Thunderbird School of Global Management, DEA-U de Grenoble II; ingeniero químico por la Escuela Politécnica Nacional. Asesor internacional en desarrollo de sistemas holísticos de gestión y transferencia tecnológica; coautor de sistemas de evaluación para la educación superior con modelos multicriteriales, y asesor en la Unidad de Evaluación de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) como profesor a tiempo completo.

**Claudia Molina.** Doctora en Administración por la UASB-E; máster en Administración por el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM), Escuela de Graduados en Administración (EGADE), Monterrey; máster en Finanzas por Escuela Militar de Ingeniería “Mcal. Antonio José de Sucre” (EMI), La Paz, Bolivia; ingeniera en Sistemas por la Escuela Militar de Ingeniería “Mcal. Antonio José de Sucre” (EMI), La Paz, Bolivia.

Correo electrónico: <claudia\_molinap@yahoo.com.mx>.

**Efraín Naranjo.** Ingeniero en Administración de Procesos; especialista en Gestión de Proyectos, y magíster en Gerencia Empresarial por la Escuela Politécnica Nacional; estudios doctorales en Administración, UASB-E. Profesor principal e investigador adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional.

Correo electrónico: <efranaranjo@yahoo.com>.

**Buenaventura Russeau Pupo.** Doctora por el Instituto Superior de Arte de Cuba; especialización en Educación por la Escuela Superior del Partido

Nico López; especialización en Estudios de la Cultura, Centro de Superación para la Cultura, Programa de Cultura; especialización en Dirección y Gestión de Iniciativas Culturales; especialización en el Programa de Artes Plásticas, Instituto Superior de Arte de Cuba; licenciada en Educación por el Instituto Pedagógico Enrique José Varona.

Correo electrónico: <buenaventura\_rousseau@hotmail.com>.

**Francisco Salgado.** Doctor en Administración por la UASB-E; máster en Antropología del Desarrollo; máster en Ciencias de la Computación; ingeniero civil. Profesor principal en la Universidad del Azuay, y profesor invitado en la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador.

Correo electrónico: <Francisco.Salgado@fulbrightmail.org>.

**Oswaldo Viteri.** Ingeniero agropecuario por la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE); máster en Gerencia Empresarial por la Escuela Politécnica Nacional; máster en Ciencias Ambientales, especialidad Economía Ecológica y Gestión Ambiental por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB); doctor en Ciencia y Tecnología Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Investigador adscrito a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador.

Correo electrónico: <hector.viteri@epn.edu.ec>.

# **Universidad Andina Simón Bolívar**

## **Sede Ecuador**

La Universidad Andina Simón Bolívar es una institución académica creada para afrontar los desafíos del siglo XXI. Como centro de excelencia, se dedica a la investigación, la enseñanza y la prestación de servicios para la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos.

La Universidad es un centro académico abierto a la cooperación internacional, tiene como eje fundamental de trabajo la reflexión sobre América Andina, su historia, su cultura, su desarrollo científico y tecnológico, su proceso de integración, y el papel de la Subregión en Sudamérica, América Latina y el mundo.

La Universidad Andina Simón Bolívar es una institución de la Comunidad Andina (CAN). Como tal forma parte del Sistema Andino de Integración. Fue creada en 1985 por el Parlamento Andino. Además de su carácter de institución académica autónoma, goza del estatus de organismo de derecho público internacional. Tiene sedes académicas en Sucre (Bolivia), Quito (Ecuador), sedes locales en La Paz y Santa Cruz (Bolivia), y oficinas en Bogotá (Colombia) y Lima (Perú). La Universidad tiene especial relación con los países de la UNASUR.

La Universidad Andina Simón Bolívar se estableció en Ecuador en 1992. En ese año la Universidad suscribió un convenio de sede con el gobierno del Ecuador, representado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, que ratifica su carácter de organismo académico internacional. En 1997, el Congreso de la República del Ecuador, mediante ley, la incorporó al sistema de educación superior del Ecuador, y la Constitución de 1998 reconoció su estatus jurídico, ratificado posteriormente por la

legislación ecuatoriana vigente. Es la primera universidad del Ecuador en recibir un certificado internacional de calidad y excelencia.

La Sede Ecuador realiza actividades, con alcance nacional e internacional, dirigidas a la Comunidad Andina, América Latina y otros ámbitos del mundo, en el marco de áreas y programas de Letras, Estudios Culturales, Comunicación, Derecho, Relaciones Internacionales, Integración y Comercio, Estudios Latinoamericanos, Historia, Estudios sobre Democracia, Educación, Adolescencia, Salud y Medicinas Tradicionales, Medio Ambiente, Derechos Humanos, Migraciones, Gestión Pública, Dirección de Empresas, Economía y Finanzas, Estudios Agrarios, Estudios Interculturales, Indígenas y Afroecuatorianos.

## **CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL**

### **Serie Gestión**

1. Alfonso Troya Jaramillo, *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana*
2. Wilson Araque Jaramillo, *El perfil del emprendedor ecuatoriano*
3. Eulalia Flor Recalde, *Gestión para organizaciones sociales de desarrollo*
4. Wilson Araque Jaramillo y Santiago García Álvarez, edit., *Oportunidades de exportación para las PyME en mercados latinoamericanos*
5. Wilson Araque Jaramillo y Eulalia Flor Recalde, edit., *Gobiernos locales y descentralización en Ecuador*
6. Wilson Araque Jaramillo, *Asociatividad en la pyme*
7. Wilson Araque Jaramillo, edit., *Administración y pensamiento social*

# **CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL**

## **Proyectos editoriales**

### ***HISTORIA***

Biblioteca de Historia • Nueva Historia del Ecuador • Biblioteca Ecuatoriana de Arqueología • *Procesos: revista ecuatoriana de historia* • Libro del Sesquicentenario • Colección Quitumbe

### ***TESTIMONIOS***

Colección “Ecuador” • Colección “Testimonios”

### ***GEOGRAFÍA***

Estudios de Geografía • Los peligros volcánicos en Ecuador • Investigaciones en Geociencias • El riesgo sísmico en el Ecuador

### ***CIENCIAS SOCIALES***

Biblioteca de Ciencias Sociales • Colección Temas • Colección Popular “15 de Noviembre” • Elecciones y Democracia en el Ecuador • Serie Estudios Internacionales • *Comentario Internacional: revista del Centro Andino de Estudios Internacionales* • Serie Alternativa • Obras de Germánico Salgado

### ***PENSAMIENTO ECUATORIANO***

Obras de Hernán Malo González • Pensamiento Fundamental Ecuatoriano • Biblioteca Básica del Pensamiento Ecuatoriano

### ***DERECHO***

Estudios Jurídicos • Fortalecimiento de la Justicia Constitucional en el Ecuador • *Foro: revista de derecho*

### ***LENGUA Y LITERATURA***

Colección Kashkanchikrakmi • Historia de las literaturas del Ecuador • Estudios Literarios • *Kiñpus: revista andina de letras*

### ***EDUCACIÓN Y CIENCIAS***

Colección Nuevos Caminos • Biblioteca Ecuatoriana de la Familia • Biblioteca General de Cultura • Biblioteca Ecuatoriana de Ciencias • Serie Magíster • Serie “Debate Universitario” • Serie Manuales • Serie Textos Educativos

### ***ADMINISTRACIÓN***

Serie Gestión • *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*

### ***OTRAS COLECCIONES***

Libros de bolsillo





# serie GESTIÓN

La administración puede ser estudiada desde propuestas teóricas diferentes a sus fuentes tradicionales de inspiración. Una de ellas es el pensamiento social, que al ser incluido como referente en los estudios administrativos permite comprender el funcionamiento de los espacios organizacionales como ámbitos interrelacionales, en donde la administración, puesta en acción, se enfoque más allá de preocupaciones y modelos funcionales centrados únicamente en el mercado y la productividad que, tradicionalmente, han tendido a dejar en segundo plano la búsqueda de la buena convivencia que debe existir entre el ser humano y los demás seres vivos que habitan el planeta Tierra. Entre los campos temáticos que aborda este libro se resaltan: participación ciudadana, gestión social, institución y presupuesto participativo, significado del trabajo, racionalidad sustantiva, cultura local y gestión; procesos comunitarios, asociatividad, capital social, innovación social, entre otros. Estos temas pueden interesar a estudiantes, docentes, investigadores y/o gestores de política pública vinculados a estudios administrativos alternativos.

Los autores de esta obra colectiva son: *Wilson Araque Jaramillo, Francisco Salgado Arteaga, Luis Alberto Gutiérrez, Paulo Emílio Matos Martins, Valentino Morales, Fernando López Parra, Angeline Coimbra Tostes de Martino Alves, Cláudio Roberto Marques Gurgel, Eduardo Morán, Efraín Naranjo Borja, Cristina Acuña Bermeo, Oswaldo Viteri, Agatha Justen, Maria da Graça Marques Gurgel, Maria Ceci Araujo Misoczky, Buenaventura Russeau y Claudia Molina.*



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador



ESCUELA  
POLITÉCNICA  
NACIONAL



30 años  
1988-2018

Núcleo de  
Estudos de  
ADMINISTRAÇÃO  
BRASILEIRA



CORPORACIÓN  
EDITORIA NACIONAL



9789942320285