

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR**

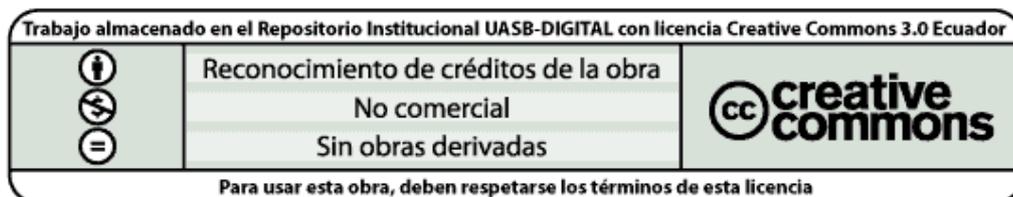
**SEDE ECUADOR**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN  
ADMINISTRACIÓN  
2007-2012**

**“LOS PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD COMO FUENTE DE  
CONSTRUCCIÓN DE CONCEPTOS Y MODELOS DE GERENCIA EN  
COLOMBIA”.**

Luis Alberto Gutiérrez Mejía

Quito, 2012



## **CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS**

Yo, LUIS ALBERTO GUTIÉRREZ MEJÍA, autor de la tesis intitulada “**LOS PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD COMO FUENTE DE CONSTRUCCIÓN DE CONCEPTOS Y MODELOS DE GERENCIA EN COLOMBIA**”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Doctor en Administración, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 5 de mayo de 2014

---

**Luis Alberto Gutiérrez Mejía**

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**-Sede Ecuador-**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**2007 -2012**

**“LOS PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD COMO FUENTE DE  
CONSTRUCCIÓN DE CONCEPTOS Y MODELOS DE GERENCIA  
EN COLOMBIA”**

Luis Alberto Gutiérrez Mejía

Tutor:  
Fernando Marcelo López Parra, Ph.D

**Quito, 2012**

## RESUMEN.

El objeto de este trabajo tuvo fue analizar la asociatividad realizada en Colombia para identificar si ha servido para formular teoría e implementar prácticas gerenciales en las entidades asociativas y en sus afiliadas. En la primera parte analiza el concepto de asociatividad y su aplicación en Colombia; en la segunda parte analiza el concepto de gerencia. El estudio se centró en identificar el contenido manifiesto y el sentido latente del discurso gerencial que se hace en las entidades asociativas y si el proceso asociativo ha contribuido a implementar teorías o estilos gerenciales. La fuente fue una muestra de entidades asociativas, según la legislación vigente. A los directivos de estas entidades se les hizo una entrevista semiestructurada para la cual se utilizó una guía, en la cual se tuvieron en cuenta 17 temas de carácter gerencial; dichas entrevistas fueron grabadas en audio y video para su posterior análisis mediante el *software* Atlas-Ti. Como fuente secundaria fueron revisadas las cartas estatutarias de las entidades, sus medios de comunicación institucional, sus pronunciamientos y comunicados públicos, así como los temas centrales de los congresos más recientes; lo anterior constituyó el universo de registros para el análisis; a partir de allí se aislaron las palabras clave o distintivas y la definición que el gremio les da para, con base en ello, identificar el modelo de administración y gerencia que prima en la práctica y en el imaginario de estas entidades. Al mismo tiempo, ello permitió vislumbrar hacia dónde se dirigen, mediante el análisis de tendencia. En un esfuerzo por evitar o controlar el sesgo, además de hablar con los directivos de las entidades asociativas, se habló con directivos y empleados de empresas asociadas a las primeras, siguiendo el mismo modelo de entrevista semiestructurada. Se pretendió considerar el sentido latente del discurso en cuanto tiene que ver con el lenguaje aprehendido por los directivos a partir de los modelos, mediante la hermenéutica del discurso en sus aristas económica y política.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Andina Simón Bolívar por concederme el honor de trasegar por sus espacios y a sus funcionarios por la cálida amistad que me entregaron.

A la Universidad de Antioquia que me permitió atender los compromisos que demandó mi formación doctoral.

A los profesores del programa porque me siguen honrando con su amistad.

A los compañeros del curso de quienes recibí mucho y les entregué poco.

A mis amigos por su paciencia y comprensión. A todas las personas que de una u otra forma hicieron posible la culminación de mi esfuerzo de formación doctoral.

A los directivos de las entidades asociativas y a los directivos de las empresas asociadas a las primeras que hicieron parte de la muestra para el estudio, por abrirme sus puertas; si no me hubieran recibido, este trabajo no sería la realidad que ahora es. Aunque lo merecen, omito mencionar sus nombres para no hacerme interminable.

Aunque las palabras no son suficientes, a Luz Dary y a Laura, quienes como esposa y como hija, han sabido llenar mi vida y lograron entender y soportar mis ausencias.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
1.1 Supuestos.....	29
1.2 Importancia.....	30
1.3 Hipótesis.....	32
2. JUSTIFICACIÓN.....	33
3. OBJETIVOS.....	37
3.1 Objetivo General.....	37
3.2 Objetivos Específicos.....	37
3.3 Supuesto General de la Tesis.....	38
3.4 Estructura de la tesis.....	38
4. METODOLOGÍA.....	40
4.1 Diseño Muestral.....	46
4.2 Consideraciones Éticas.....	47
5. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.....	49
5.1 Devenir de la Asociatividad. Imagen desde Algunas Teorías Epistemológicas.....	49
5.1.1 Aspecto Histórico y Tipologías.....	49
5.1.2 Visión desde Algunas Teorías.....	55
5.1.3 Criterios y Formas asociativas.....	88
5.1.4 Asociaciones y Agremiaciones: Diferencias y Similitudes.....	97
5.1.5 Asociatividad en Colombia.....	110
5.2 La Relación entre Asociatividad y Gerencia Mediada por Algunas Metáforas.....	131
5.3 Gerencia: Entre la Necesidad de Logro y el Deseo de Ser.....	143
5.3.1 La Gerencia Vista desde Algunas Teorías Epistemológicas.....	152
5.3.2 Construcción Histórica del Concepto y del Proceso Gerencial.....	165
5.3.3 Habilidades e Imágenes Gerenciales.....	172
5.3.4 Aproximaciones al Estudio de los Discursos Gerenciales.....	215
6. RESULTADOS.....	232
6.1 Características de las Entidades Asociativas.....	232
6.1.1 Características Generales.....	232
6.1.2 Inicio y Permanencia de las Entidades.....	234
6.1.3 Bases Ideológicas.....	236
6.1.4 Historia de Vida de las Organizaciones.....	237
6.1.5 Proyección.....	238
6.1.6 Productos.....	241
6.1.7 Contratación de Personal.....	245
6.1.8 Fundamentos Epistemológicos.....	247
6.1.9 Formas de Asociatividad.....	250
6.1.10 Concepto de Gerencia.....	253
6.1.11 Liderazgo.....	257
6.1.12 Tendencias.....	262
6.1.13 Cultura Corporativa.....	264
6.1.14 Ideología y Valores.....	265
6.1.15 Comunicación.....	268

6.1.16	Manejo de Errores. ....	270
6.1.17	Compensación y Desarrollo. ....	272
6.1.18	Responsabilidad Social Empresarial. ....	278
6.1.19	Concepción del Desarrollo. ....	281
6.1.20	Relaciones.....	283
6.1.21	Intercambio de Funcionarios. ....	285
6.1.22	Ideología Económica. ....	289
6.1.23	Decoración y Simbología. ....	294
6.1.24	Proceso de Planeación. ....	295
6.1.25	Estructura Orgánica. ....	298
6.2	Algunas Generalidades. ....	308
6.3	Análisis Explicativo Mediante Algunos Discursos. ....	313
6.3.1	La Influencia de Alfred Sloan (1979) en su Paso por General Motors. ....	313
6.3.2	Influencia de McGregor (2006) y el Discurso de las Relaciones Humanas. ....	318
6.3.3	Aportes de la Dirección por Objetivos. ....	320
6.3.4	Aportes de la Teoría Z. ....	321
6.3.5	Aportes de la Gerencia Japonesa según R. Pascal y A. Athos (1983).....	323
6.3.6	Aportes de Peters y Waterman ( <i>La Excelencia</i> ) (1983). ....	324
6.3.7	Aportes de <i>La Gerencia Liberadora</i> , Tom Peters (1993). ....	326
6.3.8	Aportes de la Reingeniería. Hammer y Champy (1997). ....	328
6.3.9	Aportes de Gary Hamel y C.K. Prahalad (1999): Compitiendo por el Futuro. ....	330
6.3.10	El Discurso Gerencial Actual: el Camino que se Insinúa.....	331
7.	DISCUSIÓN.....	340
8.	CONCLUSIONES.....	357

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Objetivos determinados a partir de ítem y código.....	46
Tabla 2. Metáforas biológicas aplicadas a la gestión organizacional.....	135
Tabla 3. Nuevos paradigmas en organización de empresas. ....	175
Tabla 4. Organizaciones en aprendizaje.....	180
Tabla 5. Modalidades de poder, Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002).....	190
Tabla 6. Tipologías de dominación de Weber.....	190
Tabla 7. Rasgos de Inteligencia Emocional.....	191
Tabla 8. Tipologías de Liderazgo.....	206
Tabla 9. Tipologías de Sociedad, Autoridad y Obediencia, según Max Weber.....	209
Tabla 10. Tipologías Organizacionales de Max Weber.....	209

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1. El concepto de gerencia íntegra.....	153
Gráfica 2. <i>Grid</i> gerencial o modelo de Mouton-Blake.....	186

**LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO 1. ANÁLISIS DEL DISCURSO. EXPERIENCIA HERMENÉUTICA .....</b>	<b>404</b>
ANEXO 2. SOLICITUD DE ENTREVISTA .....	406
ANEXO 3. BASES DE DATOS POR ENTIDAD Y POR PREGUNTA .....	409
<b>ANEXO 4. FORMATO DE VERIFICACIÓN .....</b>	<b>419</b>
ANEXO 5. FICHA DE REGISTRO .....	423
ANEXO 6. CÓDIGOS .....	426
ANEXO 7. ANALISIS MEDIANTE ATLAS Ti.....	430
<b>ANEXO 8. MATRIZ DE CODIFICACIÓN Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>464</b>
<b>ANEXO 9. GRABACIÓN DE AUDIO Y VIDEO.....</b>	<b>467</b>

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo es un esfuerzo por determinar si el proceso de asociatividad realizado en Colombia ha servido para impulsar la formulación e implementación de teorías y prácticas gerenciales dentro de las entidades asociativas y dentro de las entidades afiliadas a aquellas. El estudio es, en esencia, una lectura de la práctica gerencial en el marco de los procesos asociativos, para intentar demostrar si la gestión se ampara en preceptos y principios provenientes de afuera o si es posible identificar teorías y prácticas autóctonas. En primer lugar, se hizo una aproximación al proceso asociativo y lo que eso ha significado en la perspectiva de construir un modelo gerencial y de liderazgo o que permita identificar la adopción de alguno(s) de procedencia extranjera.

La constitución de organizaciones asociativas, que en Colombia carecen de ánimo de lucro por mandato legal, debería servir para señalar el estilo de dirección aplicable para la gestión propia y también para ayudar a identificar el estilo aplicado en las entidades agrupadas por éstas. Frente a las limitaciones que se conocen de las acciones individuales, se presume que la asociatividad puede constituir una forma de concebir y construir modelos propios de gerencia que identifican líneas comunes o siquiera aproximadas de práctica gerencial, de tal manera que, al final, pueda hablarse de tipos o de ‘familias’ de organizaciones a partir de la identificación de lo que inicialmente se podría llamar estilos de gerencia aplicados en las organizaciones más significativas de distintos sectores empresariales.

La asociatividad surgió como un mecanismo de cooperación que persigue crear valor mediante la solución de problemas comunes, originados fundamentalmente por falta de escala. Es decir, el insuficiente tamaño de las empresas frena la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros, y el modelo

asociativo se convierte en una alternativa importante. El movimiento asociativo comenzó a desarrollarse con mayor impulso fundamentalmente en los últimos años, despertando el interés de diferentes actores. En este escenario es posible identificar una amplia gama de relaciones interempresariales. Entre ellas pueden mencionarse relaciones de empresas con proveedores y con clientes, de pequeños y medianos empresarios entre sí, de PYME con instituciones intermedias y con el Estado, de entidades estatales entre sí, amén de otras.

La asociatividad se defiende al afirmar que permite alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura a través de la implementación de estrategias colectivas, de carácter voluntario. Esta forma de trabajo permite la independencia jurídica de los participantes y la autonomía gerencial de cada una de las empresas, minimiza los riesgos individuales, al tiempo que aprovecha y potencia las fortalezas de cada uno de los integrantes; el modelo posibilita desarrollar proyectos más eficientes. Las empresas asociadas, al implementar acciones conjuntas, mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado, incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

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 de trabajo.<sup>1</sup>

La sociedad civil es la forma de auto-organización social más natural y orgánica de todas las formas de organización y se encuentra, según Wolfe (1989, pág. 16), en

---

<sup>1</sup> A.Mehra *et al.*, "At the Margins: A Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups", en *The Academy of Management Journal*, vol. 41, No. 4, 1999.

familias, comunidades, redes de amistad, conexiones solidarias en los lugares de trabajo, voluntarismo, grupos espontáneos y movimientos.<sup>2</sup>

Existen otras estrategias colectivas que, si bien persiguen objetivos similares, presentan algunas diferencias con los proyectos asociativos; tal es el caso de las cooperativas, que constituyen una de las prácticas más difundidas desde el siglo anterior; difieren significativamente de otras entidades asociativas por la propiedad del patrimonio, la vigencia de la forma jurídica de los participantes, la distribución de utilidades, entre otras características. Asimismo, pueden mencionarse las redes verticales, que constituyen una posibilidad de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas, que son las que, en la mayoría de los casos, establecen las condiciones. Y por otra parte, en las redes horizontales, las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado.

Conviene preguntarse si la forma en que se estructuran las actividades empresariales y la práctica gerencial que se realiza en las organizaciones colombianas, van a la par con los avances en otros campos, habida cuenta de que hay quienes sostienen que, mientras otras disciplinas del conocimiento muestran avances significativos, la administración parece que se escuda en los aportes de otras áreas del saber y sobre lo que algunos llaman ‘modas’.

Algunas premisas conducen a indagar si en Colombia (y allende sus fronteras) el análisis de una empresa permite distinguir una línea para guiar e identificar la gestión; eso, porque no es posible considerar una empresa aislada de sus pares ni de las demás de otros

---

<sup>2</sup> J.G.Vargas “Teoría de la acción colectiva: sociedad civil y movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica”, enero de 2003, en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200353vargas.htm>.

campos de actuación empresarial y porque el mundo actual globalizado obliga a personas y a organizaciones a permearse de distintas teorías y enfoques.

De un lado, 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 de asociatividad, distinguiendo primeramente entre fuentes internas y fuentes externas. Esto obliga a indagar sobre el origen, las motivaciones, las formas de trabajo, los líderes y la tipología del liderazgo ejercido, la rotación y el intercambio de directivos con el sector público, los logros y perspectivas de estos arreglos organizacionales e institucionales, entre otros puntos de importancia.

Así, se hace necesario preguntarse para qué han servido los procesos de asociatividad en Colombia y para qué ha servido la gerencia practicada bajo la sombrilla protectora de aquélla; igualmente, es importante preguntarse si tanto el proceso asociativo como el de construcción o adopción de un modelo o estilo gerencial han aportado al proceso, más importante aún, de crear valor público.<sup>3</sup>

La pregunta central y, al mismo tiempo, el objetivo general de esta investigación, es si el proceso de asociatividad ha contribuido a implementar teoría(s) o estilo(s) gerencial(es) y, en caso afirmativo, cuál(es). Esto, a su vez, requiere indagar sobre el origen, las motivaciones, las formas de trabajo, los líderes y la tipología del liderazgo ejercido, la rotación y el intercambio de directivos con el sector público, y los logros y perspectivas de estos arreglos organizacionales contruidos o seguidos por los directivos de las entidades

---

<sup>3</sup> Se hace referencia aquí al valor creado por distintas instituciones a través de servicios, regulación y otras acciones, en una sociedad democrática con miras a garantizar más y mejor calidad de vida a los ciudadanos, en el presente y en el futuro; luego, el valor puede definirse por el grado de satisfacción de las necesidades humanas y la posibilidad real de acceder a dichos beneficios. Presupone la democracia como el valor más importante en un arreglo social.

asociativas, con el fin identificar modelos de gerencia contruidos o aplicados por los directivos de las entidades tomadas como caso de estudio. Con base en fragmentos de libros exitosos, se requiere también analizar algunos discursos gerenciales para aproximarse 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, se requiere analizar el discurso gerencial de los directivos de organizaciones asociativas al interrogárseles sobre la escuela, el enfoque, la teoría o el estilo seguidos en materia gerencial, de liderazgo y de motivación.

Se intentó llegar a la respuesta a través 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). El discurso se puede presentar 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, a través de la palabra (hablada y escrita).

Este análisis precisa que el discurso pueda expresarse; consiste en hacer una disección de los significados ocultos de varias formas de comunicación<sup>4</sup> y puede ocuparse de aspectos lingüísticos, filosóficos, psicológicos, entre otros. Y cada uno puede centrarse en elementos diversos: gramaticales, semánticos, pragmáticos; componentes conscientes, inconscientes, afectivos, emocionales y cognitivos. Sería necio desconocer que, desde la década de los 80, la literatura gerencial constituye un fenómeno en ventas; también lo sería ignorar el impacto de la aplicación de esa literatura sobre la gestión de las organizaciones y sobre el trabajo de las personas. Pese a ello, no son muchos los estudios que se han ocupado de la temática y, en

---

<sup>4</sup> Ampliación al respecto se puede lograr en el texto de Earl Babbie, *Fundamentos de la investigación social*, México, Thomson, 2000..

general, el abordaje se ha hecho desde dos enfoques: uno, de carácter endogámico, proveniente de la propia literatura gerencial y con escasa crítica, y otro independiente, de carácter crítico.

En el primer caso, se ha preferido un abordaje descriptivo atendiendo a la importancia que haya logrado la moda respectiva y, por eso, se ha quedado en la etapa de clasificación de las obras. Incluso, el mismo Daniel Wren, con su aproximación histórica, no pasó de distinguir cuatro periodos: el de la organización pre-científica del trabajo, el de la consolidación del modelo de Taylor, el del homo social y el moderno. Los distintos estudios que se han ocupado de la clasificación terminan girando en torno a nombres, en número bastante reducido, donde infaliblemente se encuentra la alusión a Taylor y Fayol como los precursores del científicismo y luego a sus seguidores: Frank Galbret, Charles Babbage, B. Seebohm Rowntree, Henry Laurence Gantt, Walter Rathenau, Henri Le Chatelier, Charles de Fréminville, Henry S. Dennison o Edward T. Elbourne, Mary Parker Follet.

No obstante que, desde sus orígenes, la literatura gerencial ha producido obras de mucho renombre, apenas hasta la década de los 80 se registró una fuerte explosión de autores y de teorías, con la característica común de que todos y todas ofrecen lo mejor; de haber sido así, muy probablemente la historia administrativa no tendría que dar cuenta de fracasos en la gestión de importantes organizaciones, ni los gobiernos se verían abocados a las agudas crisis que afrontan, ni el desarrollo de los pueblos estaría postergado, aunque, justo es decirlo, la baja calidad gerencial no es el único factor explicativo.

Se ha intentado situar el fenómeno de la literatura gerencial en su contexto histórico. Por una parte, se ocupa del discurso sobre la asociatividad de los dirigentes de entidades de ese tipo; por otra, se ocupa del discurso gerencial de ellos mismos; se trata de tomar el discurso textualizado, verbalizado o simbolizado (por ejemplo mediante la decoración) para

tratar de identificar la forma como se producen las comunicaciones dentro de las organizaciones, la forma como se producen las interacciones dentro del grupo de trabajo, los elementos de motivación establecidos, las formas de liderazgo, el ejercicio de la autoridad y la dominación. La tercera parte da cuenta de la interacción y el relacionamiento entre teoría y práctica que se da dentro de las organizaciones asociativas, que el investigador ha construido a partir de las entrevistas captadas.

Con base en Ricoeur (2003), se partió del plano semántico como eje de referencia para interpretar los niveles de significación implicados en el término sociedad emergente, para ir al plano reflexivo, es decir, la deliberación que permite apropiarse del sentido del texto a fin de ampliar la propia comprensión y, finalmente, arribar al plano existencial a fin de percibir al ser interpretado, en este caso, la teoría administrativa en su ámbito gerencial. Logro en el cual Rodríguez (2005:192), parafraseando a Gadamer, considera que tienen parte intérprete e interpretado, pues el texto hace hablar al tema pero el intérprete aporta el conocimiento tácito que convierte lo interpretado en un nuevo conocimiento; de allí que, el logro final es el rendimiento de ambos<sup>5</sup>.

Así, el estudio que se propuso se enmarca dentro de la metodología cualitativa, pero entra en el campo descriptivo porque particulariza las entidades tomadas para el estudio; es retrospectivo, porque hace un recorrido del proceso asociativo desde la década de 1950,<sup>6</sup> y longitudinal, por el seguimiento de las realizaciones de las distintas entidades gremiales en estudio a lo largo del tiempo. Por ser un estudio de tipo cualitativo (Taylor, 1992), es pertinente para describir, desde la percepción y experiencia de la población objeto, lo

---

<sup>5</sup> H.Mendoza y M. Rodríguez, "La teoría administrativa en el contexto emergente", 11 de mayo de 2007, en <<http://www.ejournal.unam.mx/rca/223/RCA000022308.pdf>>.

<sup>6</sup> Aunque conviene dejar claro que en la muestra salió CONFECÁMARAS, una entidad casi centenaria, que agrupa a las cámaras de comercio existentes en el país.

relacionado con asociatividad como modelo organizacional para producir teoría y, alternativa o complementariamente, práctica gerencial. Se tomaron como referencia las entrevistas semiestructuradas registradas en video realizadas a alrededor de 50 organizaciones, proporcionadas por entidades gremiales o asociativas; de allí se eligieron 16 entidades asociativas y 33 entidades asociadas de todo el país por muestreo teórico, el cual permitió seleccionar aquellas que estuvieran reconocidas por las entidades oficiales y la condición de inclusión se basaba en la aceptación de la entrevista.

Se recurrió a fuente primaria a través de la entrevista semiestructurada realizada a los directivos de primer orden de las organizaciones gremiales y de las afiliadas a cada entidad gremial escogidas al azar, que dieran cuenta de procesos de asociatividad; esto se complementó con el análisis de historia de vida, tanto en la entrevista como en fuente secundaria, para determinar trayectorias; en lo referente a la historia institucional, se recurrió a fuente secundaria. La población la constituyeron todas las entidades de naturaleza asociativa existentes en Colombia, siempre que el investigador tuviera acceso pleno a los directivos y a los archivos institucionales. En el estudio fueron incluidas las entidades teniendo en cuenta la importancia de cubrir distintos sectores de la actividad económica. La información y los datos obtenidos en las entrevistas y en las consultas de fuentes secundarias se analizaron mediante el *software* Atlas.Ti versión 6.2.

Para el análisis se tomaron en cuenta varias teorías. En primer lugar está la teoría estructuralista, porque el foco de atención de este estudio lo constituyen las entidades asociativas que son un tipo especial de organización que, al carecer de ánimo de lucro, pueden estructurarse de manera distinta a como lo hacen las demás organizaciones, especialmente las que se mueven por la posibilidad y la necesidad de obtener ganancias; pese a que en ellas existe la división del trabajo, el ejercicio de la autoridad y el proceso de

comunicación, el comportamiento de las personas y la forma de relacionarse pueden realizarse de manera diferente a como sucede en aquellas.

También se consideró la teoría institucional, dado que si la realidad es el producto de las ideas y, por tanto, un producto social –y en ese orden contraría 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; así, las entidades asociativas son organizaciones proveedoras de conocimiento, normativas y reguladoras 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 en varios campos, puede lograr una mezcla óptima de recursos. La teoría neo-institucional 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. 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 (2001) está

relacionada con la totalidad de los recursos actuales y potenciales que una persona posee 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.

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, causalidades circulares, y se basa en principios como la subsidiaridad, pervasividad, multicausalidad, determinismo, complementariedad; así, de acuerdo con las leyes encontradas en otras disciplinas y mediante el isomorfismo, plantea el entendimiento de la realidad como un complejo, logrando su transdisciplinariedad y multidisciplinariedad.

De acuerdo con el análisis descrito se generaron 2.367 fragmentos de video o citas, que dieron origen a 957 códigos, cada uno con su respectivo código abierto. Con esta base se enmarcaron 71 clasificaciones ordinales en 17 asuntos. A cada tópico le correspondió una serie de clasificaciones que derivaron de las preguntas realizadas y otras que emergieron a partir de la conversación durante la entrevista. 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: legalmente carecen de ánimo de lucro, se centran en la defensa de la libertad de empresa, la sana competencia y el comercio justo. El concepto de 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 extendidas 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 a él, lo cual lleva a pensar dos cosas: 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 abundante 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. La segunda deducción permite afirmar que el proceso de asociatividad es bastante joven y está en fase de maduración y consolidación.

El presupuesto básico de los procesos de asociatividad 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 los ciudadanos 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, según se puede deducir.

No se pudo verificar la premisa según la cual los procesos asociativos obran como motor del proceso de crear modelos de gestión empresarial; en cambio, 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.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia humana se ha registrado la lucha de unos contra otros con el fin de imponer sus intereses en el afán de ganar notoriedad. Hasta puede afirmarse que la historia del hombre es la historia de la lucha, la historia de la apropiación y del ejercicio del poder. Dicha lucha ha estado presente en todas las manifestaciones de la vida, aunque en algunas ha sido más evidente. Los grandes relatos que surgieron a instancias de los imperios antiguos y lejanos no sólo están llenos de ejemplos del ejercicio de poder,<sup>7</sup> sino que constituyen referentes que aún siguen siendo fuente de inspiración de muchos gobernantes y de muchos dirigentes empresariales. Pero de la misma manera que el mundo de la política se ha considerado el escenario natural del ejercicio del poder, es también preciso entender y considerar que las organizaciones no son arreglos asépticos inmunes a dicho ejercicio en sus diferentes manifestaciones, aunque adquiere connotaciones distintas.

Una de las tantas formas de ejercicio del poder se traduce en el estilo de hacer gerencia y en los pilares sobre los cuales esa gerencia se sostiene. Las diferentes escuelas, enfoques y estilos de gerencia ya insinúan prácticas distintas y usos distintos del poder. Sin embargo, una cuestión es que existan estilos de gerencia y distintas maneras de ejercicio del poder por parte del gerente y, otra, los antecedentes, el proceso de construcción, los fundamentos históricos, prácticos y epistemológicos, la influencia de otras disciplinas del saber, la dinámica propia de esas disciplinas en las diferentes épocas y, finalmente, los resultados obtenidos. Diferentes estilos practicados en diferentes épocas históricas permiten consideraciones como las que se hacen enseguida.

---

<sup>7</sup> Aunque no se entra en la discusión, sí conviene avisar que desde Platón y Aristóteles, pasando por Maquiavelo, por los economistas y los filósofos liberales, Weber, Marx, Hegel, hasta llegar a autores más recientes como Foucault, Habermas, Bauman y North, entre muchos otros, perviven distintas concepciones del 'poder', unas que lo asumen como fuerza de opresión y otras que lo definen como ejercicio liberador.

Algunos cambios que se esperaban en el futuro ya son realidad. Por ejemplo, el proceso de cambio y los cambios mismos en la economía han modificado las estrategias, las estructuras y la administración de las organizaciones. La internacionalización marca una realidad identificable y de enorme importancia que tiene que ver con la transformación de los sistemas económicos nacionales, altamente protegidos, para insertarse en la producción mundial en sistemas integrados, buscando autosuficiencia.

El acceso instantáneo a las técnicas de producción más recientes, por complejas y refinadas que ellas sean, gracias a las redes de telecomunicaciones que a muy bajo costo permiten el enlace de computadores ubicados en los más remotos lugares del planeta, era algo impensable hasta hace unos pocos años. En el mundo manufacturero actual es frecuente encontrar productos que se diseñan en un lugar diferente y distante de aquellos donde se ensamblan, se prueban, se producen y se venden.

Al decir de la propia Organización Mundial del Comercio (OMC),<sup>8</sup> el movimiento de capitales<sup>9</sup> se ha constituido en la fuerza más poderosa de la economía mundial, incluso por encima del comercio mismo. De otro lado y de manera simultánea, la economía de bienes y servicios y la economía de divisas, crédito y capital, que hasta hace poco estaban estrechamente ligadas, ya no lo están, sino que incluso se mueven en direcciones diferentes y causan un impacto distinto en la economía mundial. Las exportaciones de servicios, por ejemplo, muestran cifras colosales, impensables en un pasado aun próximo (OMC, 2006).

Los cada vez más sorprendentes avances de la tecnología y su amplia aplicación a la actividad humana conducen a que día a día parece más evidente que los gerentes están dirigiendo más dispositivos mecánicos y menos seres humanos. Un pequeño artefacto de

---

<sup>8</sup> OMC, *Informe sobre el comercio mundial 2006*, Ginebra, OMC, 2006.

<sup>9</sup> A diferencia de la propuesta de Bordieu de incluir en la cuenta el capital social y el capital cultural, la OMC hace cuantificaciones centradas en el movimiento de mercancías tangibles y de algunos intangibles como la venta de servicios. Sin embargo, el lector debe saber que existen otras formas de capital, como el social y el cultural, que cada día cobran mayor importancia.

bolsillo puede almacenar tanta información como la que cabe en el mapa del más extenso de los países y, simultáneamente, ofrecer acceso a prácticamente cualquier información que se desee. Y se prevé que no solamente las máquinas serán cada vez más potentes y hasta “inteligentes”, sino que también el propio ser humano está y estará cada vez más calificado en áreas del conocimiento altamente especializadas y complejas.

La integración económica internacional a través de alianzas, acuerdos de negocios o de absorciones se ha tornado irreversible y se apoya, o bien en la reciprocidad, o bien en la más descarnada “rapacería” comercial. La reciprocidad no hace referencia en modo alguno al sentimiento altruista de ayuda y colaboración<sup>10</sup> como podría entenderse desde el noble sentimiento de la solidaridad, sino a los distintos mecanismos de compensación acordados, los cuales, en última instancia, se traducen en unidades monetarias y en efectos sobre la tesorería de quienes los firman. La compensación, así entendida, surge como una respuesta a los retos que plantea la emergencia de economías tan dinámicas como las asiáticas y con el fin de superar mecanismos que se estiman arcaicos, como son las barreras proteccionistas. Hasta ahora, la integración económica se ha apoyado en medidas comerciales y se ha dirigido a constituir grandes bloques económicos para generar, así mismo, grandes flujos comerciales. Ese es precisamente el papel desempeñado por entidades como la OMC.

Esto trae consecuencias. Hoy, habida cuenta de los avances del conocimiento humano, parecen estar dadas las condiciones para que las organizaciones se conviertan en las principales protagonistas de la elevación del bienestar humano, empezando por el rescate de la plenitud humana; a pesar de ello, contrariamente se encuentran unas prácticas empresariales y un ejercicio gerencial que hacen pensar que falta mucho por superar. También es posible y hasta preciso afirmar que la administración, a veces, parece que abdicó

---

<sup>10</sup> No se trata de propiciar la construcción de relaciones más humanas en la perspectiva de lograr la plenitud de la Ilustración; se trata más bien, parafraseando a Horkheimer y Adorno en su “Dialéctica de la Ilustración” (1998), del afán de cada agente por encadenar a su contraparte y, con ello, encadenarse a sí mismo.

su vocación científica, humanista y progresista y se despersonalizó para arrojarse con la sombra de otras ciencias, especialmente la ciencia económica.

Los puntos anteriores hacen que la cultura corporativa esté cada vez más orientada a la informática, las telecomunicaciones, la tecnología y el mercado mundial. Hoy no se concibe una empresa centrada en una visión local del mercado e indiferente al cambio tecnológico, so riesgo de desaparecer. Pero, simultánea y contradictoriamente, su elemento vital, que es el hombre, no parece ser objeto de la misma preocupación, lo cual se comprueba fácilmente al leer los informes de gestión y de resultado al final de cada vigencia.

El fuerte auge de algunas economías ha venido acompañado de nuevas formas de imperialismo cultural<sup>11</sup> y gerencial (por ejemplo, los conceptos de Calidad Total, Teoría Z, Círculos de Calidad y otros más, procedentes del Oriente; y los de Excelencia, Reingeniería, Empoderamiento, *Benchmarking* y Androginia gerencial, entre otros, provenientes de EUA). Era esperable que esa colonización condujera a cambiar los preceptos tradicionales en el proceso de gerencia en América Latina (como las cadenas de montaje y la producción en serie propias del taylorismo y el fordismo), por otros nuevos y mejores; sin embargo, lo que se percibe es que se trata del mismo afán de maximización de la eficiencia del trabajo, aunque ahora se presenta como Teorías Modernas de Gerencia.

Las nuevas realidades, cifradas en la posibilidad de trasladar ideas e información en forma rápida y a bajo costo, así como de decidir el tamaño de la organización en razón de la función y no de la norma, han marcado cambios sustanciales en la organización corporativa actual, en lo que se estima que no es más que una estrategia de acomodamiento a las nuevas circunstancias.

---

<sup>11</sup> S.C. Vergara "A Hegemonia Americana em Estudos Organizacionais", en *Revista Brasileira de Administração Pública*, p. 63-77, 2001.

Algunas empresas, tanto del sector público como del privado, han realizado ensayos democratizadores, según los cuales los trabajadores han entrado a participar de la propiedad de la empresa.<sup>12</sup> Sin embargo, esta no es la práctica generalizada y, por lo tanto, la perspectiva de incluir y democratizar para construir ciudadanía y avanzar en el camino del republicanismo,<sup>13</sup> no pasa de ser un sueño aún lejano.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta otro foco de atención importante para los estudiosos de la administración y para quienes la practican, como es la llamada Nueva Gestión Pública (NGP). La NGP ha sido el paradigma de reforma administrativa prevaleciente hasta mediados de los 90, acompañando la hegemonía de la agenda neoliberal. La nueva gerencia pública ha impregnado el discurso sobre la administración pública y legitimado la fuerza que los gerentes han tomado en muchas administraciones, especialmente las locales. Lo anterior ha conducido al intercambio de ejecutivos y funcionarios entre los sectores público y privado; de ahí que cobra importancia indagar por los beneficios de dicho intercambio, en términos del desarrollo de capacidades gerenciales y de la traducción de esas capacidades en logros identificables.

Ante las restricciones impuestas por las políticas públicas, la avasalladora realidad de la apertura y de la internacionalización, ha surgido la asociatividad, que algunos dirigentes asimilan al asocianismo europeo.<sup>14</sup> Entendida como un proceso que pretende la cooperación

---

<sup>12</sup> En el sector público colombiano son dignas de mención las experiencias de ISA e ISAGEN, empresas de generación y transporte de energía que en un 20% son propiedad de trabajadores y particulares; en el sector privado, el 50% de Acerías Paz de Río pasó a ser propiedad de los trabajadores, después de un largo y tortuoso proceso de liquidación de la entidad original; más recientemente se ha iniciado un proceso similar con ECOPETROL.

<sup>13</sup> Fernando Tenorio. "Teorías organizacionales bajo el orden y el progreso o cuando los vivos son gobernados por los muertos", en *Documento de clase, doctorado en Administración*, Quito, UASB, 2007. La expresión se utiliza aquí en el sentido de propender por un estilo administrativo participativo y democrático que rescate y resalte lo humano del trabajador, en oposición al estilo dictatorial, propio del régimen dictatorial; algo así como intentar trasladar los preceptos de "la República" al mundo empresarial.

<sup>14</sup> El asociacionismo propone comúnmente la ley de la contigüidad. Ley que manifiesta que las asociaciones se forman con más facilidad entre experiencias simultáneas en tiempo y espacio. Otras leyes sugeridas por la asociación son las que trabajan con similaridad, contraste, vivencias, frecuencia y novedad.

inter-empresarial, inter-organizacional o inter-institucional con objeto de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en la época de la globalización, se asume que es la mejor y más efectiva respuesta a la aplanadora que significa el proceso globalizador.

El cambio del modelo económico mundial, la apertura y la desregulación de los mercados, el alto desarrollo tecnológico, la cada vez más intensa competencia, la necesidad cada vez mayor de altos niveles de competitividad como base del éxito de los negocios, los profundos cambios en el modo de enfocar y dirigir las organizaciones a causa de la competencia y la necesidad de procurar la supervivencia de las empresas en el nuevo entorno económico global, entre otros, constituyen razones para responder al porqué de la asociatividad.

Por su parte, la necesidad de abaratar costos, acceder a nuevos mercados, lograr economías de escala, aprender nuevas y mejores formas de hacer negocios, la necesidad de modernizar las empresas y reconvertir la base industrial, la necesidad de aumentar la productividad y la capacidad competitiva, la imperiosa necesidad de innovar y, finalmente, la necesidad de constituir una oferta exportable viable, constituyen los objetivos de la estrategia. Y contra lo que pudiera pensarse, el bienestar humano, más acorde con el republicanismo antes mencionado, no es un objetivo formalmente declarado en las cartas de las diferentes organizaciones analizadas.

El porqué y el para qué de la asociatividad definen el cuándo emprender un proceso de tal complejidad, ya que es urgente determinar el momento en que se es competitivo, identificar el momento en que se es capaz de enfrentar los retos que plantea un mercado abierto y globalizado y definir el momento en que existe confianza, compromiso y convicción de los actores públicos y privados. Más importante aún es saber cómo lograr edificar el proceso, lo cual demanda trabajo en equipo para construir confianza y

compromiso, identificar los elementos, intereses, objetivos, metas y propósitos comunes a todos los participantes y, por último, diseñar e implementar una nueva cultura empresarial y unas nuevas formas organizativas.

En resumen, el asunto esencial a resolver gira en torno a esta pregunta central: ¿Existe(n) modelo(s) de gerencia en Colombia catalogables como producto del(os) proceso(s) de asociatividad o se siguen modelos prestados? Responder a una pregunta de tal magnitud implica responder otras que, aunque de menor importancia relativa, determinan la primera; entre muchas posibles, están las siguientes: ¿cuáles son los objetivos que han impulsado el proceso asociativo? ¿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 se practican? ¿Cuál es el perfil de los gerentes y cómo actúan? ¿el proceso asociativo realmente ha servido para generar capital social?

## **1.1 Supuestos**

Tres son los supuestos centrales que, al mismo tiempo, comportan las preocupaciones de la presente propuesta:

- 1.1.1 Como consecuencia de su proceso histórico, la sociedad colombiana es escenario propicio para construir capital social. Las vicisitudes vividas conducen, por ejemplo, a que los procesos asociativos desarrollados hayan estado regidos por los principios del altruismo y la solidaridad, que son la premisa básica de este tipo de procesos. Se sabe que la sociedad en su conjunto necesita hacer esfuerzos a través de sus mejores individuos, los más capaces, los más honestos y los más estudiosos, para encontrar su norte, fijar la forma y el contenido de las

instituciones que necesita, diseñarla de acuerdo con las necesidades específicas del conjunto social, otorgarle un contenido real y definirle límites al ejercicio de sus facultades y funciones; ese es el marco del proceso asociativo.

1.1.2 Pese al sinuoso proceso histórico, es necesario admitir que la colombiana es una sociedad adolescente en muchos campos, dentro de los cuales sobresalen las adolescencias económica, cultural, política y la de identidad que dificulta identificar y documentar lo que podríamos llamar un “estilo de gerencia” que responda a las necesidades del proceso asociativo y que también pueda reclamarse como propio del desarrollo colombiano.

1.1.3 Los procesos asociativos, al jalonar la construcción de capital social y propiciar la superación de las adolescencias, permite que se registre un fuerte intercambio de ejecutivos entre los sectores público y privado, aunque a veces esté acompañado de un evidente y brusco cambio de ropaje ideológico y de discurso en una misma persona.

## **1.2 Importancia**

En general, los autores coinciden en que no se pueden resolver los problemas sociales si no se comprende cómo surgieron y por qué persisten (Babbie, 2000). De igual manera, afirman que la ciencia es una forma de saber y aprender cosas sobre el mundo circundante (Babbie, 2000: 2); aquello que acerca a la realidad sentida y experimentada; que es una actividad humana natural (Babbie, 2000: 6); que casi todo lo sabido proviene de acuerdos y creencias (Babbie, 2000: 5). Luego, la importancia del trabajo se centra en los siguientes puntos:

- Evidenciar los problemas de los cuales adolece el proceso asociativo de tipo gremial en Colombia puede ayudar a subsanarlos y a tomar el camino adecuado.
- Evidenciar las falencias que han impedido la construcción e implementación de teorías y/o estilos gerenciales autóctonos, acordes a las particularidades económicas, culturales y sociales o a hacer la adaptación de los implementados en otras latitudes.
- Proporcionar las bases para implementar programas de desarrollo en este campo, acordes a la realidad nacional.
- Cuestionar para ayudar a mejorar la capacidad de logro de los funcionarios y de las instituciones y organizaciones públicas y privadas.
- Contribuir a generar conciencia entre los académicos sobre la necesidad de asumir un compromiso pleno frente a la implementación de procesos de asociatividad gremial, guiados por la solidaridad y el republicanismo.
- Evidenciar la necesidad de implementar sistemas y cultura de calidad
- Ayudar a contener el acelerado proceso de deslegitimación del Estado, al posibilitar que los funcionarios asimilen otros principios y prácticas que pueden provenir del sector privado, suficientemente probadas.
- Abrir un nuevo espacio para programas de formación académica en el marco de la solidaridad y el republicanismo, lo mismo que un espacio para programas de reeducación de los funcionarios y directivos de los sectores público y privado.

La mayor importancia del estudio estriba en lo que puede aportar para ayudar a entender los procesos de asociatividad, de construcción de teoría gerencial autóctona y de intercambio de directivos desde la perspectiva de las teorías Institucional y de Sistemas, lo que serviría para apoyar propuestas tendientes a reeducar a los funcionarios y planificar acciones desde dentro y fuera de las instituciones.

### **1.3 Hipótesis**

El proceso asociativo realizado en Colombia ha permitido construir capital social, lo mismo que crear discurso y práctica gerencial autóctonos.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Las personas pueden ser sujetos y beneficiarios del desarrollo, y especialmente del Desarrollo Humano,<sup>15</sup> cuando logran combinar esfuerzo individual y acción colectiva. En el mundo de hoy, la gente tiene una fuerte valoración de la responsabilidad que la lleva a atribuir al esfuerzo individual una importancia mayor para su bienestar que aquellas que adjudican a las políticas de Estado o, incluso, al azar. La valoración de la iniciativa individual suele estar acompañada de un elevado grado de autoconfianza, que hace que el futuro personal sea visualizado y valorado con mayor optimismo que el desarrollo futuro del país. Al mismo tiempo, las iniciativas colectivas parecen debilitadas, 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. Así, es frecuente encontrarse la afirmación de que la asociatividad de los latinoamericanos ha descendido.

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 mismo, la sustentabilidad del desarrollo humano parece amenazada.

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. El asunto hoy es que a cada individuo o a cada familia le corresponde procurarse su empleo y sus ingresos,

---

<sup>15</sup> Según el Informe del Desarrollo Humano 2009 del PNUD, el desarrollo humano es muy diferente al crecimiento o la caída de los ingresos de una nación. Busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses. Esta forma de ver el desarrollo se centra en ampliar las opciones que tienen las personas para llevar la vida que valoran, es decir, en aumentar el conjunto de cosas que las personas pueden ser y hacer en sus vidas. Así, el desarrollo es mucho más que el crecimiento económico; éste es solo un medio –uno de los más importantes– para expandir las opciones de la gente. En últimas, el desarrollo humano busca la libertad.

solventarse su seguridad social y decidir sobre la educación de sus hijos. Contrario a esto, existen estudios que demuestran que, en ausencia de los lazos sociales, el mercado no funciona de manera adecuada.

El individualismo es producto y 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>16</sup> Peor aún, termina 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.

---

<sup>16</sup> Históricamente, el término individualismo ha sido utilizado para caracterizar tanto las doctrinas del contrato social que surgieron en el siglo XVII como a sus sucesoras que, aun cuando no emplean la noción de *contrato*, heredan la visión de la sociedad como constituida por individuos, por sujetos que tienen metas, proyectos y fines específicamente individuales. Las teorías contractualistas consideran que los sujetos se someten al pacto social porque éste les garantiza el cumplimiento y la realización de esos fines, metas y proyectos. Por su parte, 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 ido puliendo poco a poco, de tal manera que ha sido necesario aclarar lo que se dice cuando se habla 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; así, la fuente de los valores morales y de los principios éticos, 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 consecuencia de la teoría moral kantiana, ya que solo las personas individuales pueden juzgar la universalidad de sus acciones.

El individualismo político, por su parte, 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 del individualismo político son las siguientes: la legitimidad y la autoridad del gobierno derivan del consentimiento individual de los ciudadanos; la representación política no es una representación de sectores o de clases, sino de intereses individuales; y el propósito del gobierno es proporcionar la satisfacción de las necesidades particulares y la protección de los derechos individuales.

A su vez, el individualismo económico se basa en la creencia de que las leyes del mercado tienen la racionalidad suficiente para funcionar sin la intervención o con una mínima intervención del Estado. 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.

El simultáneo y quizás 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 búsqueda individual de éxito y felicidad, libera al individuo de trabas sociales y mentales. La nueva “cultura del yo”<sup>17</sup> descansa sobre una transformación de la intimidad y del propio yo, según Giddens<sup>18</sup>, 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. 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 en simultánea con incentivar vínculos sociales, sobre todo aquél o aquéllos que contribuyan a mejorar la calidad de la vida social, como puede predicarse desde la teoría del capital social (Putnam R. , *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, 1993, pág. 167). Para este autor, 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 cualquier 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 de lo anterior, y tratándose de organizaciones sociales, la gestión gerencial que se realiza a su interior no puede obedecer a los principios y prácticas

---

<sup>17</sup> H. Bejar, *La nueva cultura del yo*, Madrid, Alianza, 1993.

<sup>18</sup> A. Giddens *Modernidad, la sociedad e identidad del yo: El yo y la sociedad contemporánea*, Barcelona, Península, 2000.

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 cuanto al desarrollo empresarial, hacia los años sesenta, Colombia era el segundo país más industrializado de Suramérica. Pero el único sector empresarial que ha crecido desde entonces es el financiero, alentado por los crecientes niveles de inflación que se registraron a lo largo de las tres últimas décadas del siglo XX y por el modelo político y económico implementado. Pero el sector financiero no es precisamente el mejor aliado del trabajo y de la producción sino su frecuente antagonista, ya que estimula la preocupación por los resultados rápidos y convence a los inversionistas de que es mejor especular que producir. Con ello, se anulan las mejores tradiciones y se rompen todas las barreras hasta suspender las inversiones en capacitación gerencial. Prácticas como esta han llevado a la pérdida del liderazgo empresarial acentuado en la industria y han dado paso a otros negocios más rentables, incluido el narcotráfico.

El retroceso obedece a varias razones; empero, una muy importante son los gobiernos, por la falta de autenticidad de los dirigentes que siempre han querido solucionar los problemas nacionales con fórmulas extranjeras y trasplantando recetas, como es el caso del origen anglosajón de las instituciones de gobierno. En el campo de la actividad privada se puede encontrar explicación en el hecho de que se sigue gerenciando el hacer y no el ser, que implicaría tomar en cuenta la conciencia, el talento, los conocimientos, los valores, las actitudes y los comportamientos de las personas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General.**

Analizar el proceso asociativo realizado en Colombia por varias entidades asociativas, para identificar y documentar los modelos de administración y gerencia que se hayan construido y servido como base de interacción e intercambio entre entidades estatales y privadas.

#### **3.2 Objetivos Específicos.**

- Indagar sobre el origen, las motivaciones, las formas de trabajo, los líderes y la tipología del liderazgo ejercido, la rotación y el intercambio de directivos con el sector público, y los logros y perspectivas de estos arreglos organizacionales e institucionales, construidos o seguidos por los directivos de las entidades asociativas tomadas como caso para el estudio.
- Analizar algunos discursos gerenciales para aproximarse 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.
- Analizar el discurso gerencial que, bajo los procesos de asociatividad, se ha venido produciendo y/o aplicando en Colombia, con base en la respuesta entregada por los directivos al ser interrogados sobre la escuela, el enfoque, la teoría o el estilo seguidos en materia gerencial, de liderazgo y de motivación.
- Identificar modelos de gerencia construidos o aplicados por los directivos de las entidades tomadas como caso de estudio.

### **3.3 Supuesto General de la Tesis**

La pretensión principal de esta investigación se basa en algunas premisas básicas que apuntan a los objetivos. Conviene considerar que, tal como ocurre en otros contextos, el proceso asociativo en Colombia ha estado regido por el altruismo y la solidaridad, que son la premisa central de este tipo de procesos; que ello ha permitido la acumulación de capital social porque todos los directivos involucrados han logrado incrementar su conocimiento; que cada vez hay más confianza para hacer negocios; que los directivos organizacionales y los responsables de la gestión gozan de creciente credibilidad porque su comportamiento se guía por los valores éticos y morales; y que los lazos de solidaridad son suficientes para permitir que todos los integrantes de la red se fortalezcan y progresen porque todos cooperan.

En relación con esto, es dable esperar que los procesos asociativos hayan servido de aliciente para formular algo que se pudiera identificar y documentar como estilo de gerencia autóctono, aplicable en organizaciones públicas y privadas, de tal manera que se aproveche mejor la idiosincrasia de la sociedad colombiana y que se posibilite el intercambio de ejecutivos entre ambos sectores, sin riesgo de detrimento de los resultados de la gestión.

### **3.4 Estructura de la tesis**

La presente investigación se sostiene teóricamente en dos pilares.

Por un lado, se basa en el concepto de asociatividad, que afirma que el capital social resultante de las redes de reciprocidad, cooperación voluntaria y compromiso contribuye a la formación de la comunidad; es decir, los movimientos sociales actuales obedecen a un proceso de cohesión de elementos de conocimiento y relaciones de poder entre los

individuos, los grupos y las organizaciones, hasta formar estructuras que, aunque segmentadas, son multifacéticas y más sólidas; a ello ayudan decisivamente las tecnologías de la información y la comunicación en cuanto permiten construir y mantener lazos entre los distintos actores. La forma en que la sociedad se organiza para lograr sus fines tiene amplio impacto político y puede significar el cambio de una sociedad gobernada por un sistema representativo a una gobernada por un sistema participativo.

El segundo pilar es el concepto de gerencia. Como función genérica en todo tipo de organizaciones, se considera el órgano genérico de la sociedad del conocimiento para determinar cuál conocimiento es necesario, cuál es factible y cómo se hace eficaz. Es decir, la gerencia es el factor que subyace detrás de una organización, cualquiera sea su naturaleza. Dado que el término es polisémico, algunos consideran la gerencia como equivalente a la labor de un equipo, otros como la labor de un gerente y a veces como una función.

No es muy amplia la producción bibliográfica registrada en Colombia sobre asociatividad. En el año 2000 se publicó un estudio titulado *Los Gremios Empresariales en Colombia*<sup>19</sup> y, si bien posteriormente se han publicado escritos sobre el mismo tema, no existe ningún otro estudio sistemático que se ocupe del asunto que motivó esta investigación, pese a su importancia y a la amplia oferta de programas de formación en administración.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Rodrigo Losada, *Los Gremios Empresariales en Colombia*, Bogotá, Universidad Pontificia Javeriana, 2000.

<sup>20</sup> De acuerdo con el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ministerio de Educación, a nivel nacional se ofrecen actualmente 199 programas profesionales de Administración de Empresas

#### 4. METODOLOGÍA

Se utilizó el Método Analítico, cuya 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 la expresión de una estructura subjetiva y entendiendo que el discurso se puede presentar como costumbres, usos, hábitos, juegos lingüísticos y formas de ser de un individuo o de una comunidad que se materializan en distintas producciones: arquitectura, arte, utensilios, textos escritos (mitología, religión, filosofía, ciencia, literatura) y, de manera fundamental, a través de la palabra (hablada y escrita). El análisis del discurso precisa que pueda expresarse.

El método analítico es el proceso de descomponer un fenómeno en sus partes para comprenderlo y luego reconstruirlo; de él hay distintas visiones: una que lo propone como manera de informar y de formar y, por eso, aplicarlo es la mejor manera de apropiárselo. Aquí, el investigador puede pedirle al informante que escriba sobre temas de su interés, en los que haya profundizado o sobre los que tenga amplia experiencia; en torno a esos escritos, el investigador hace intelección, crítica y contrasta; luego puede darse una sesión común entre ambos para no soslayar aspectos importantes como los conceptos, la forma, los afectos, el estilo, el efecto de la historia personal, los saberes o la formación. La idea es que uno y otro trabajen bajo el principio de cortesía analítica, que en Platón se conoce como discusiones benévolas en las que prima el ánimo constructivo y cooperativo.

El método científico universalmente aceptado consta de observación, hipótesis, experimentación y teoría y, desde época reciente, se viene mencionando como método hipotético-deductivo, compuesto por la observación, la formulación de hipótesis explicativas, la deducción y la verificación o comprobación. Combinar lo analítico y lo sintético se conoce

hoy como método hipotético-deductivo.<sup>21</sup> Analizar o descomponer es de-construir y eso implica re-construir; sin embargo, ambas hacen parte de una misma realidad, pues la síntesis sin análisis es mera especulación y el análisis sin síntesis no es ciencia (Rosental & Ludin, 1965).

El análisis del discurso consiste en buscar los significados ocultos de varias formas de comunicación (Babbie, 2000) y puede ocuparse de aspectos lingüísticos, filosóficos y psicológicos, entre otros, y cada uno centrarse en distintos elementos: gramaticales, semánticos, pragmáticos; así como en componentes conscientes, inconscientes, afectivos, emocionales, cognitivos, entre otros.

Este trabajo intentó un análisis del discurso gerencial como género literario, siguiendo los aportes de Todorov y Van Dijk;<sup>22</sup> luego se ocupó de las formas o enfoques del discurso gerencial; después se abordó la temática; y finalmente se hizo un acercamiento a la relación entre lo semántico y lo pragmático. Se propuso analizar el discurso gerencial que se ha producido y/o aplicado en Colombia al amparo de los procesos asociativos. El insumo básico fue la respuesta entregada por los directivos entrevistados, al ser interrogados sobre la escuela, el enfoque, la teoría o el estilo aplicados en la gestión gerencial, de liderazgo y de motivación. La hipótesis central era que la literatura gerencial forma parte del discurso de los directivos empresariales, quienes la crean o la adoptan movidos por el afán de legitimarse ante el grupo de trabajadores, ante los pares y ante la sociedad (Ver anexo 1).

El análisis del discurso gerencial se orientó a identificar los principales elementos que otorgan sentido como relato comunicativo dentro de las diferentes formas de comunicación de las entidades asociativas, de acuerdo con algunas obras de gestión empresarial, teniendo

---

<sup>21</sup> “Diccionario Enciclopédico Hispanoamericano”, en *Diccionario Enciclopédico Hispanoamericano de literatura, ciencias y artes*, Madrid, Torre de Babel, 2007, p.134

<sup>22</sup> T.A. Van Dijk, “Discurso y dominación”, en *Grandes Conferencias en la Facultad de Ciencias Humanas*, No. 4, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, p. 5-28, 2004.

en cuenta que las palabras denotan la posición social desde la cual se emiten, bien sea en forma verbal o escrita y habida cuenta de que el discurso se refleja por entero en el texto. Al analizar el discurso de los dirigentes de las entidades asociativas, en este trabajo se pretendió descifrar el mito contenido en ellos mediante la interpretación.

Con apoyo en Mendoza y Rodríguez (2007), a su vez respaldados en Ricoeur,<sup>23</sup> se intentó un análisis tomando lo semántico como eje de referencia para interpretar los niveles de significación implicados en la teoría administrativa en su ámbito gerencial. Existen distintas formas de análisis del discurso, según lo que se privilegie o según el campo disciplinar en que se encuadre el estudio. De manera más simple, el análisis de contenido es adecuado para responder la pregunta clásica: ¿quién dice qué a quién, por qué, cómo y con qué efecto? Así, el estudio que se propuso se enmarca dentro de la metodología cualitativa. Se aproxima a lo descriptivo porque da señales de las entidades estudiadas; hace retrospectiva desde el surgimiento del proceso;<sup>24</sup> a su vez, es longitudinal porque tiene en cuenta las realizaciones de las entidades gremiales a lo largo del tiempo.

En el plano operativo, previamente se enviaron 56 cartas dando a conocer el estudio y solicitando la entrevista respectiva, a igual número de entidades asociativas, de acuerdo con la clasificación que aparecía en las bases de datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la Dirección de Impuestos Nacionales y la guía telefónica de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (Ver ANEXO 2). La misma fue contestada por 48 entidades, de las cuales 16 aceptaron participar en el estudio y recibir al investigador. Con posterioridad a la fecha de cierre del trabajo de campo, se recibieron comunicaciones de directivos

---

<sup>23</sup> P. Ricoeur, *El Conflicto de las Interpretaciones. Ensayos de Hermenéutica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2003.

<sup>24</sup> Aunque conviene dejar claro que en la muestra salió CONFECÁMARAS, una entidad casi centenaria, que agrupa a las cámaras de comercio existentes en el país.

manifestando su disposición de participar en el estudio pero, en razón de los tiempos, se les explicó que ya no era posible.

Definido el número de entidades asociativas de tipo gremial existentes, se analizó la historia de las que concedieron la entrevista, atendiendo, entre otras, a las siguientes consideraciones: creación, sector económico, concepción y práctica de responsabilidad social, servicios ofrecidos, *lobby*, concepción de Estado, de política y de economía que defiende, entidades que agrupa, forma de afiliación, presupuesto que ejecuta y fuentes de recursos, dotación física, planes, programas, procesos, formación impartida, forma de lograr la cohesión y unidad programática y de acción, y criterios de selección de sus directivos.

Se recurrió a fuente primaria mediante entrevista semiestructurada a los directivos de las organizaciones gremiales y de las afiliadas escogidas al azar, que dieran cuenta de procesos asociativos. El análisis de los discursos de gestión contenidos en los libros tomados como base para el estudio sirvió de marco para analizar los discursos entregados por los directivos de entidades asociativas, que fueron recogidos en las grabaciones respectivas; esto se complementó con el análisis de historia de vida de esos altos directivos, tanto en la entrevista como en fuente secundaria; en lo referente a la historia institucional, se recurrió a fuente secundaria. Para los efectos de análisis y demás se seleccionó una muestra de 49 entidades: 16 asociativas y 33 afiliadas, algunas de ellas con afiliación simultánea a varias entidades.

Estas entrevistas generaron 61 documentos primarios<sup>25</sup> (ANEXO 6), que se ingresaron a Atlas-Ti 6.2; con esta herramienta y la matriz de codificación de algunas categorías analíticas previamente establecidas, acompañadas de subcategorías que de forma inductiva derivaban del análisis y la construcción teórica, por comparación se llegó a que los

---

<sup>25</sup> La expresión 'documento primario' es tomada del software Atlas-Ti para hacer referencia a las entrevistas o documentos a analizar.

documentos primarios<sup>26</sup> fueran agrupados en familias, las cuales comprenden dos ramificaciones: una denominada “tipo de agrupación de entidades” y otra llamada “campo de actividad”. Luego de una profunda revisión categorial, fueron clasificados 2.286 fragmentos de audio y video de las entrevistas, los cuales fueron codificados, dependiendo de su injerencia, relación o capacidad comprensiva, en 876 códigos, que a su vez generaron 71 familias de códigos. En cada familia se establecieron relaciones de causa, consecuencia, contradicción, asociación, pertenencia y equivalencia, entre otras. Cada familia de códigos generó un esquema de relaciones, que a partir del análisis comparativo dio lugar a 17 redes semánticas y conceptuales. Estas 17 redes reflejan conceptualmente las 17 categorías tenidas en cuenta para estructurar la entrevista (ver Tabla 1).

Se hizo una breve reseña de los directivos obedeciendo a criterios como formación académica, trayectoria, criterios de selección de sus colaboradores, concepción de liderazgo, estilo o modelo de gerencia implementado, forma de comunicarse, evaluación de colaboradores, referentes, autoconcepto y evaluación recibida. Se recopiló información a partir de la consulta de los expedientes y documentos pertinentes que reposan en los archivos de las organizaciones que permitieron el acceso del investigador, utilizando el formulario diseñado para tal efecto (ver ANEXO 4).

La población la constituyeron las entidades asociativas gremiales, siempre que el investigador tuviera acceso a los directivos y a los archivos. En el estudio fueron incluidas las entidades teniendo en cuenta que se cubrieran distintos sectores de la actividad económica.

---

<sup>26</sup> En algunos apartados es posible que se encuentre la expresión ‘documento primario’ haciendo alusión a los archivos ingresados para el análisis, que pueden ser archivos de video, de audio, de texto o de imagen.

La información y los datos obtenidos se analizaron mediante Atlas-Ti versión 6.2. Para controlar sesgos se hizo una prueba piloto con cinco entidades de naturaleza asociativa domiciliadas en la ciudad de Medellín (ver ANEXO 3).

Por los fines y por el tipo de investigación, las variables más importantes son: creación de la entidad, sector económico, servicios ofrecidos, *lobby* realizado, responsabilidad social, concepto de Estado, política, cultura y economía, entidades que agrupa y forma de afiliación, formación impartida, forma de cohesión y sanción, selección de directivos, antigüedad en el cargo, trayectoria, estilo de liderazgo y de gerencia, referentes de aprendizaje, comunicación y evaluación de desempeño. El investigador tuvo acceso a otras variables, que pueden considerarse de menor importancia y por eso se mencionan solo tangencialmente.

Además de entrevistar a los directivos de entidades asociativas, a manera de control también fueron entrevistados los directivos de empresas afiliadas a aquéllas; se hizo contacto con 112 de ellos, buscando que una misma empresa permitiera cubrir varias entidades asociativas teniendo en cuenta su membrecía simultánea. Se logró la colaboración de 33 empresas, representativas de los distintos campos de actividad de las asociativas; ello en razón de que muchas empresas son multiafiliadas, como es el caso de los laboratorios farmacéuticos que tienen afiliación a entidades asociativas como ANDI, ASINFAR, AFIDRO y FENALCO; y las empresas de transporte terrestre, que tienen afiliación a DEFENCARGA, COLFECAR y ASECARGA. De esta manera, se logró la cobertura total de las entidades asociativas con entrevistas de verificación, tal como se había previsto (ver ANEXO 5).

El análisis a través de Atlas-Ti produjo 39 códigos en la subcategoría referente al origen de la entidad, lo cual se sustenta en 203 citas rescatadas, siendo una de las

subcategorías de mayor saturación. Eso indica que las entidades surgieron a medida que aparecieron las necesidades de los interesados y lograron canalizar sus intereses (ANEXO).

**Tabla 1. Objetivos determinados a partir de ítem y código.**

OBJETIVO	ÍTEM CÓDIGO
Indagar sobre el origen, las motivaciones, las formas de trabajo, los líderes y la tipología del liderazgo ejercido, la rotación y el intercambio de directivos con el sector público, y los logros y las perspectivas de estos arreglos organizacionales e institucionales, construidos o seguidos por los directivos de las entidades asociativas tomadas como caso para el estudio	1A, 1B, 1C, 1D, 1E, 1F; 2A, 2B, 2C, 2D; 4A, 4B, 4C, 4D; 5A, 5B, 5C, 5D; 6A, 6B, 6C, 6D; 7A, 7B, 7C, 7D; 8A, 8B, 8C, 8D; 10A, 10B, 10C, 10D; 13A, 13B, 13C;
Con base en fragmentos de libros exitosos, analizar algunos discursos gerenciales para aproximarse 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.	7A, 7B, 7C, 7D; 11A, 11B, 11C, 11D, 11E; 12A, 12B, 12C, 12D; 14A, 14B, 14C, 14D, 14E; 15 A, 15B, 15C; 17 A, 17B, 17C, 17D, 17E
Analizar el discurso gerencial que, al amparo de los procesos asociativos, se ha venido produciendo y/o aplicando en Colombia, con base en la respuesta entregada por los directivos entrevistados, al ser interrogados sobre la escuela, el enfoque, la teoría o el estilo seguidos en materia gerencial, de liderazgo y de motivación.	1A, 1B, 1C, 1D, 1E, 1F; 3A, 3B, 3C, 3D; 4A, 4B, 4C, 4D; 6A, 6B, 6C, 6D; 7A, 7B, 7C, 7D; 8A, 8B, 8C, 8D; 9A, 9B, 9C, 9D, 9E; 10A, 10B, 10C, 10D;
Identificar modelos de gerencia construidos o aplicados por los directivos de las entidades tomadas como caso de estudio.	4A, 4B, 4C, 4D; 5A, 5B, 5C, 5D; 6A, 6B, 6C, 6D; 7A, 7B, 7C, 7D; 8A, 8B, 8C, 8D; 10A, 10B, 10C, 10D; 16A, 16B; 17 A, 17B, 17C, 17D, 17E

Fuente: construcción propia del autor.

#### 4.1 Diseño Muestral

Teniendo en cuenta los objetivos del estudio y el tamaño de la población, para obtener el número de instituciones gremiales a investigar se utilizó el programa Epidat 3.1 para estimación de promedios que, si bien no constituye el objetivo del estudio, sí sirve de base para determinar un número adecuado de entidades a las cuales se les debe aplicar los instrumentos definidos para obtener información útil y confiable. Se trabajó con una confiabilidad del 95% y un error admisible en valor absoluto de 1,0; un efecto de diseño de 1,1 definido para incrementar en un 10% el número de instituciones a investigar y una desviación típica o estándar de 2,0. Es importante informar que, para definir tanto el error admisible como la desviación estándar, se tuvo en cuenta la escala ordinal del instrumento de

verificación, el cual va de 1 a 4. Se consideró una desviación alta para la escala, con el fin de obtener un mayor número de instituciones. El valor obtenido corresponde a 14 instituciones asociativas; sin embargo, se visitaron en total 16 de ellas.

Luego de identificar las instituciones y sus informantes con las características antes definidas, se procedió a determinar el número de afiliados y sus características, con el fin de establecer cuántas y cuáles abordar. A la luz de los objetivos y teniendo en cuenta que los procesos dentro de cada gremio están normalizados, se decidió seleccionar 3 empresas representantes de cada gremio, considerando el número de réplicas adecuado para identificar las posibles discrepancias entre estos y la entidad asociativa y, además, identificar las bondades y debilidades del sistema asociativo. En total se estimó obtener 42 entrevistas a profundidad e igual número de instrumentos relacionados con el estudio, pero como algunas tienen membresía múltiple, el parámetro se satisfizo con 33 entrevistas.

#### **4.2 Consideraciones Éticas.**

Esta investigación es de riesgo mínimo porque no implica experimentación. Se hizo el compromiso de no utilizar, ni propiciar, ni permitir el uso de la información recabada con fines distintos a los estrictamente académicos, de no derivar ningún beneficio económico directo en provecho propio ni de ninguna otra persona, y de entregar una copia del estudio a cada entidad participante, una vez aprobado.

Los entrevistados fueron contactados en razón de su cargo y no en razón de su nombre. La participación de cada uno fue voluntaria y gratuita y nadie recibió ningún tipo de compensación por la entrevista concedida. El investigador se comprometió a mantener su anonimato, lo mismo que la confidencialidad de lo hablado. Los registros de audio y video

serán destruidos una vez se cumplan todas las formalidades académicas. Se hizo entrega de copia de estos registros en DVD a quienes lo solicitaron.

## 5. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

### 5.1 Devenir de la Asociatividad. Imagen desde Algunas Teorías Epistemológicas

En este apartado se muestra el camino recorrido para llegar a las actuales formas de asociatividad, se resume la concepción aportada por algunas posturas epistemológicas y se aclaran conceptos a partir de la comparación de las distintas formas que ha tomado el proceso asociativo colombiano. Por cuanto la guía de entrevista indagó sobre las bases ideológicas en lo político, lo económico, lo tecnológico, lo religioso, lo administrativo y lo gerencial para soportar la asociatividad, se entregan elementos de reflexión en igual dirección. Al final del capítulo se exponen algunas teorías y algunos conceptos y modelos de gerencia desde una perspectiva epistemológica, de tal manera que sirvan para encuadrar la gerencia que se practica, en el marco del proceso asociativo.

#### 5.1.1 Aspecto Histórico y Tipologías

En el Imperio Romano ya existían las corporaciones o gremios de pescadores y artesanos del cuero, que se extinguieron durante el feudalismo. Las formas asociativas volvieron a cobrar vigencia a raíz de la destrucción de Europa durante la Segunda Guerra Mundial que dejó su población devastada y carente de oportunidades de bienestar y progreso. Ante la desgracia, los sobrevivientes hicieron emprendimientos que les permitieron crear nuevas empresas hasta llegar a la constitución de los llamados distritos industriales en Italia,<sup>27</sup> un aglomerado de pequeñas unidades operativas localizadas en un territorio limitado,

---

<sup>27</sup> A. Marshall, *Principles of Economics*, London, Macmillan and Co, 1920, p 93-100. Marshall define “distritos industriales” como una entidad socioterritorial caracterizada por la presencia activa de un área territorial

con algún elemento que les permitía vínculos y ligazón, generalmente una empresa madre.<sup>28</sup> Distancias guardadas, pueden encontrarse algunos elementos parecidos en la estructuración de actividades que tienen conglomerados como Sony y Toyota.

Posterior a la finalización de la guerra, en algunas regiones apareció la figura del consorcio de empresas, las cuales se unieron para la promoción y venta de la producción de sus asociados, para la consultoría técnica y administrativa, y para facilitar el acceso al crédito mediante el otorgamiento de garantías. La sinergia resultante entre industrias y empresas de servicios condujo a la constitución de sistemas integrados de empresas, caracterizados por la difusión de la capacidad emprendedora y del *know how*, la continuidad de invenciones e innovaciones, el desarrollo del comercio y del transporte, la posibilidad de establecer contactos directos, el desarrollo de las fases complementarias en el proceso de producción y en el tipo de producto, la ampliación del mercado del trabajo especializado y la atracción de nuevas capacidades emprendedoras.

La constitución y posterior funcionamiento de un distrito o de un consorcio se funda primariamente en una actitud que se resume en una relación de recíproca confianza entre los participantes, lo cual permite la colaboración y cooperación entre ellos. Si el sistema financiero encuentra dificultades para otorgarle crédito a algún emprendedor, entonces todos los demás participantes lo respaldan ante el banco; y si aun así la financiación es corta, el gobierno, en cualquiera de sus niveles, ofrece las garantías complementarias, a condición de que la inversión se quede en el respectivo territorio. De la actitud de confianza se desprenden las demás características: la autonomía tecnológica, los incentivos gubernamentales mediante la expedición de normas de favorabilidad, incentivo a la conformación de redes de

---

circunscrita, social e históricamente determinada, de una comunidad de personas y de un acoplamiento de empresas industriales.

<sup>28</sup> Véase la obra de Sergio Zeriali *Los distritos industriales como motores del desarrollo*, publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá en 2005.

productores y de consorcios, y constitución de pactos entre los distintos actores para el desarrollo común.

Liendo & Martínez dicen que en España interactúan grupos de PYME orientados al comercio exterior, que trabajan con una estructura común para la exportación; la misma atiende las particularidades de ese comercio en cada una de las empresas a través de la figura de un gerente. Se detecta aquí también la participación estatal, dado que el mismo subsidia por un tiempo parte de las erogaciones de esta estructura.<sup>29</sup>

En Alemania se constituyeron entidades con fines asociativos que tienen excelente historia de realizaciones. En ese país, igual que en Italia, las empresas se asocian para el comercio, especializándose preferentemente en nichos de mercado donde su producto presenta ventajas comparativas. El objetivo perseguido con este tipo de asociaciones es incrementar su participación y control en determinados mercados internacionales (Liendo & Martínez, 2001).

El modelo japonés que estableció redes de subcontratación de tipo vertical es otra experiencia exitosa, que fue acogida por Corea y por otros países del sudeste asiático. Dicho sistema fue diseñado de acuerdo con las características culturales, económicas y políticas, proponiendo un esquema de incentivos directos. Como es obvio, las relaciones de las empresas que se asocian a la red se basan en la confianza mutua y en el respeto interpersonal, respaldado en las relaciones sociales de los empresarios. Aquí, el Estado desempeña un rol activo entregando incentivos para que las unidades empresariales acudan a la asociación.

---

<sup>29</sup> M.Liendo y A. Martínez, “Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes”, noviembre de 2001, en <<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>>.

En EUA se planteó el mecanismo de las franquicias para promover el desarrollo del sector privado, mientras que el modelo canadiense se basa principalmente en la dependencia de una política de incentivos y de intervención del Estado mediante regímenes tributarios especiales, intentando favorecer a las unidades empresariales de menor tamaño. En Brasil se constituyeron las Aglomeraciones de Productores Locales, APL, bajo el manto de SEBRAE,<sup>30</sup> entidad sin fines de lucro que surgió de la unión entre sectores público y privado y se reconoce como un instrumento de cooperación para el desarrollo. Las APL se esfuerzan por incentivar el desarrollo de la capacidad competitiva de las empresas medianas y pequeñas a través de los clúster y de las cadenas productivas. Hoy se reconoce que las APL son una exitosa estrategia de desarrollo dentro de la política industrial de competitividad y desarrollo local, al actuar como polos de desarrollo industrial en una región.

Las APL surgen de forma espontánea, a partir de ventajas comparativas existentes en una región, constituyendo externalidades que resultan en mayor capacidad competitiva y, de paso, eliminando o disminuyendo las externalidades negativas. Tienen algunas directrices de actuación, tales como: orientación hacia los mercados, protagonismo local, construcción de capital social, integración entre actores locales, fuerte colaboración de entes públicos, promoción de un ambiente de inclusión, preservación del medio ambiente, innovación en productos y procesos, relaciones de trabajo justas y equitativas, y reducción de las desigualdades.<sup>31</sup>

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados por falta de escala; la asociación constituye una alternativa para superar el insuficiente tamaño de las empresas que dificulta la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el

---

<sup>30</sup> Servicio Brasileño de apoyo a las PYME.

<sup>31</sup> R. Caporali y P. Volker, *Uma reflexão introdutoria sobre o problema do tempo em projetos de desenvolvimento*, Brasília, SEBRAE, 2006.

acceso a la información, entre otros. El movimiento asociativo ha tenido mayor desarrollo en los últimos años, despertando el interés de diferentes actores; por ello, es posible identificar una amplia gama de relaciones inter-empresariales: relaciones de empresas con proveedores, con clientes, de pequeños y medianos empresarios entre sí, de PYME con instituciones intermedias, de PYME con el Estado y de entidades estatales entre sí y otras.

Cabe mencionar otra estrategia colectiva como las cooperativas que, si bien persiguen objetivos similares, presentan algunas diferencias con los proyectos asociativos, como es el caso de la propiedad del patrimonio, la vigencia de la forma jurídica de los participantes y la distribución de excedentes. También pueden mencionarse las redes verticales que constituyen una posibilidad de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas, que son las que, en la mayoría de los casos, establecen las condiciones. Por otra parte, en las redes horizontales, las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado.

Es posible hacer una tipología sobre las modalidades de asociatividad siguiendo a Ramón Rosales, para quien existe un “amplio espectro de actividades que pueden desarrollarse a través de la asociatividad y las múltiples combinaciones organizacionales que se pueden adoptar para llevar a cabo el esfuerzo colectivo”.<sup>32</sup> Para lograrlo, pueden agruparse atendiendo varios criterios: a) En función de las diferentes fases del proceso empresarial: desde el diseño hasta la comercialización, b) En relación con cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, c) Según el alcance de la asociatividad: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral (Rosales, 1997: 5).

---

<sup>32</sup> Ramón Rosales, “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de Pymes en SELA”, en *Cambios estratégicos en las políticas industriales*, No, 51, 1997.

Mediante la implementación de estrategias colectivas de carácter voluntario, la asociatividad permite alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de más envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por la independencia jurídica de los participantes y la autonomía gerencial de cada una de las empresas. Con objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo permite desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Las empresas asociadas, generalmente mediante la implementación de acciones conjuntas, mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado, incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

El proceso asociativo descansa en la consideración del carácter gregario del ser humano. En las organizaciones, los diversos grupos de personas usan estos lazos para apoyos sociales y para la consecución de trabajo (Mehra *et al.*, 1999). La forma de auto-organización social más natural y orgánica de todas es la sociedad civil; se encuentra en familias, comunidades, redes de amistad, conexiones solidarias en los lugares de trabajo, voluntarismo, grupos espontáneos y movimientos (Wolf, 1989); una sociedad civil vigorosa fortalece la democracia; el Estado se transforma mediante procesos asociativos, de democratización y por la forma en que la sociedad civil se organiza para garantizar la fundamentación política.

El concepto prevaleciente de sociedad civil es el de un sistema de asociaciones autorreguladas, descentralizadas y voluntarias, con bases morales y organizadas en forma autónoma del Estado. De acuerdo con Razcón,<sup>33</sup> el recurso de sociedad civil, como medida para contener los sectarismos ideológicos, se volvió aliado del neoliberalismo en la medida

---

<sup>33</sup> M. Razcón, “La crítica de la crítica al neoliberalismo”, en *La jornada*, 6 de agosto de 2002.

en que se convirtió en la conciencia crítica del nuevo modelo económico, mientras el rechazo a la lucha por el poder se tradujo en fundaciones, organismos no gubernamentales y civiles, basados fundamentalmente en la filantropía.

### 5.1.2 Visión desde Algunas Teorías

La función central de las conductas y prácticas asociativas de la sociedad civil se fundamenta en relaciones interdependientes de confianza mutua,<sup>34</sup> reciprocidad e intercambio en el desarrollo de nuevas formas de ejercicio de derechos que se conquistan a través de luchas políticas y sociales, que definen los derechos civiles que se originan del Estado y cuya burocracia liberal es quien debe garantizarlos. Pero además, la jaula de acero de la burocracia está saturada de racionalidades teóricas, formales y prácticas. Se pueden regular la economía y los intercambios partiendo del respeto a los derechos tanto a los civiles y políticos como a los económicos, sociales y culturales. Los movimientos sociales tienen un rol fundamental en las aportaciones de una contestación global mediante el establecimiento de redes que, luego de mitigar imaginables querencias etnocéntricas, pueden ofrecer un contrapeso a los procesos de globalización del capitalismo neoliberal.<sup>35</sup>

El carácter hegemónico del capitalismo actual hace que se perciba como una amenaza para las formas de organización social y económica, incluida la asociación; por eso se esfuerza en destruirlas (porque se oponen a su dinámica) para imponer una forma única de organización social y de la producción. Los arreglos institucionales que limitan el desarrollo

---

<sup>34</sup> F. Fukuyama, *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, London, Hamish Hamilton, 1995.

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.

<sup>35</sup> También puede verse José Vargas, “Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica” en *Revista Latina de Comunicación Social* 53 – Enero - febrero de 2003.

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 mediante arreglos institucionales, el capital no lo está y, sin embargo, actúa sobre el trabajo. La participación de los diferentes actores políticos y sociales y de 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 Bardhan, “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”.<sup>36</sup>

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.<sup>37</sup> 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 hacerle frente a esa realidad. La asociatividad ha demostrado ser un buen instrumento para lograrlo.

Powell diferenció entre la red organizacional de los mercados y las jerarquías.<sup>38</sup> La creciente complejidad en los medios ambientes 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 las

---

<sup>36</sup> P. Bardhan, “Entendiendo el subdesarrollo: Retos de la economía institucional desde el punto de vista de los Países Pobres”, en *Instituciones y Desarrollo*, No. 10, p. 73-102, 2001.

<sup>37</sup> D. Rodrik, “Where did all the growth go? External shocks, social conflicts, and growth collapses”, en *NBER Working Paper, Center of Economic Policy Research*, No. 63 50, 1998, p. 273.

<sup>38</sup> P. DiMaggio, y W. Powell, “Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940”, en *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 1991.

cuales 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 a las jerarquías, las redes no se mantienen juntas a través de las relaciones de empleo o administradas sobre la base de reglas y rutinas burocráticas.<sup>39</sup>

La teoría social ha mantenido una tradición dedicada a resolver oposiciones hasta ahora difíciles de superar en ciencias sociales, como es el caso de los pares micro-macro, cualitativo-cuantitativo, acción-estructura,<sup>40</sup> de la mano del estructural-funcionalismo. La teoría de redes toma esta base conceptual no solo 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, sino 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,<sup>41</sup> sino en la interdependencia de las unidades de relaciones que se entretajan en una red. Una red, entonces, es un conjunto de relaciones o lazos diádicos (líneas, vínculos, lazos) entre una serie definida de elementos (nodos), donde 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 dependiente de su posición en la estructura. El análisis estructural hecho de este modo estudia directamente la forma en que los patrones de

---

<sup>39</sup> S. Itzel, "Liderazgo organizacional Instituciones Juveniles Política y Estudiantiles Colimenses 2004", diciembre de 2005, en

<[http://digeset.uco.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/ITZEL\\_SARAHI\\_RIOS\\_DE\\_LA\\_MORA.pdf](http://digeset.uco.mx/tesis_posgrado/Pdf/ITZEL_SARAHI_RIOS_DE_LA_MORA.pdf)>.

<sup>40</sup> J. Molina y C. Aguilar, "Identidad étnica y redes personales entre jóvenes de Sarajevo", 7 de octubre de 2004, en <[http://revista-redes.rediris.es/html-vol7/vol7\\_6.htm](http://revista-redes.rediris.es/html-vol7/vol7_6.htm)>.

<sup>41</sup> S. Borgatti, *Conceptos básicos de redes sociales*, Cancún, Boston College, 2003, p. 72.

vinculación asignan los recursos en un sistema social y su fuerza radica en la aplicación integrada de conceptos teóricos y de técnicas de obtención de datos, así como en la acumulación de hallazgos interdisciplinarios desde la economía, la ciencia política, la sociología, las ciencias de la información y otras.

Molina y Aguilar (2004) sostienen 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. Una relación se define como el vínculo existente entre un par de elementos, bien sean individuos, organizaciones o países.<sup>42</sup> Por su parte Barry Wellman, define el AR como una forma comprensiva 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, ellos forman parte de las redes relacionales que conforman el sistema social.<sup>43</sup>

Las diferencias entre los actores son interpretadas con base en las limitaciones y oportunidades que surgen de la forma en que éstos están inmersos en las redes; la estructura y el comportamiento de las redes están basados y activados por las interacciones locales entre los actores. Las diferencias en cómo los individuos están conectados, por medio de lazos fuertes ligados al núcleo egocéntrico y a lazos débiles que conectan organizaciones lejanas, pueden ser útiles para entender sus atributos y comportamiento.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> S. Wasserman, y K. Faust, *Social Network Analysis (Structural Analysis in the Social Sciences)*, New York, Cambridge University Press, 1994.

<sup>43</sup> L.C. Freeman, “La centralidad de las redes sociales: clasificación conceptual”, en *Revista Política y Sociedad*, No. 33, 2000.

<sup>44</sup> R. Hanneman, “Posiciones en la red y roles sociales: La idea de equivalencia”, 2009, en <<http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/cap8.pdf>>.

De acuerdo con la explicación de Borgatti (2003), el concepto de capital social tiene su base en que las redes y los vínculos le otorgan un valor añadido a los grupos o individuos, ya que las relaciones le permiten a estos acceder a recursos. 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 a través de 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 a desarrollarse y como recursos estratégicos renovables, y menos como costos a controlar y como 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.

Desde la Teoría Estructuralista, una estructura es un sistema social que puede considerarse como un conjunto de variables interrelacionadas, esto es, que las relaciones de los individuos dentro de una institución forman una estructura, mientras, para otros, la estructura es toda la sociedad en su conjunto. 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 elementos 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.

Rodríguez Giralt argumenta que las tecnologías de la proximidad tienen un papel activo en la disolución de fronteras, han transformado la práctica, la organización y el discurso de los movimientos sociales contemporáneos, tanto instrumental como organizacional, y más profundamente ha dado origen a nuevos modos de relación y de comunicación que permiten la gestión de conocimientos, la creación de comunidades y el intercambio de significados en otro régimen de relaciones.<sup>45</sup> Los componentes de una estructura de red de intercambio comprenden una red de actores individuales o colectividades, los recursos valiosos que se distribuyen entre estos actores y sus oportunidades y las relaciones de intercambio existentes.<sup>46</sup> Rodríguez Giralt sentencia que “si algún rasgo caracteriza a los nuevos movimientos sociales es precisamente éste: la continua reformulación de tal relación, y la (re)creación de esos lazos gracias a la contribución de las TIC’s.” (2002: 22).

Otra forma de abordaje epistemológico del proceso asociativo lo constituye la Teoría de la Firma. Esta propone 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

---

<sup>45</sup> I. Rodríguez Giralt, *El efecto de las TIC en la organización de la acción colectiva: la virtualización de...*, Cataluña, McGraw Hill, 2002.

<sup>46</sup> G. Ritzer, *Teoría sociológica clásica*, México, McGraw-Hill, 1997, p. 106.

de esto hay que considerar la existencia de economías de escala<sup>47</sup> o de retornos crecientes a escala, que generan una estructura de producción concentrada y caracterizada por grandes empresas y corporaciones o por 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 al logro de mayores beneficios; por esta razón, en un arreglo productivo donde existen economías de escala, las empresas de menor tamaño pierden eficiencia productiva en comparación con las grandes y por eso deben asociarse.

Coase utilizó la Teoría de la Firma para analizar la razón y la forma de existencia de las empresas en una economía de mercado.<sup>48</sup> En ese marco referencial, las empresas son vistas 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 por parte de los actores. De esta suerte, cuando los costos de transacción en un mercado son altos, lo indicado es coordinar la producción a través 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 a través de distintos mecanismos conduce a generar mejores resultados o, de modo similar, la colaboración

---

<sup>47</sup> 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 con respecto a unidades más pequeñas.

<sup>48</sup> R. Coase, *La empresa, el mercado y la ley*, Madrid, Alianza, 1994, p. 127 y 135.

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.

Según la Teoría de la Firma, la organización también se origina a partir de la necesidad de reducir los costos de transacción para repartir los costos asociados a la gestión del intercambio y el desarrollo de economías de escala (Ayala, 1999, pág. 292). Desde este enfoque, se conciben las organizaciones como las agrupaciones de individuos que han entendido que ‘la unión hace la fuerza’ y que el hecho de que ‘todos ponen’ redundará en beneficio de todos.<sup>49</sup>

Este punto de vista hace ver a las organizaciones como las dinamizadoras del desarrollo individual a partir de la coordinación de las habilidades de cada uno en pro de alcanzar estrategias de cooperación colectiva. Este enfoque podría servir para llegar a un concepto que vincule el elemento social y económico simultáneamente, ya que no circunscribe la motivación de los agentes para organizarse en solo uno de los dos planos de análisis.<sup>50</sup>

En este punto, se puede retomar la definición de Ménard, según la cual,

organización es una unidad económica de coordinación que tenga fronteras identificables y que funcione de manera relativamente continua, con miras a alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos que sean compartido(s) por los miembros participantes. En otros términos, una organización se caracteriza por: 1) un conjunto de participantes; 2) un convenio, implícito o explícito, sobre ciertos objetivos y sobre los medios acordados para expresar el propio acuerdo o

---

<sup>49</sup> D. Castillo, “Políticas Públicas y promoción de la asociatividad rural cooperativa en América Latina”, diciembre de 2005a, en <[http://blogs.univ-tlse2.fr/cerises/files/atelier-n10/ponencia\\_completa\\_brest\\_dario\\_castillo.pdf](http://blogs.univ-tlse2.fr/cerises/files/atelier-n10/ponencia_completa_brest_dario_castillo.pdf)>.

<sup>50</sup> D. Castillo, *Programas de apoyo a organizaciones solidarias y desarrollo rural: El caso de las Corporaciones rurales de base comunitaria, CORSEDA y CORPOLIENZO*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2005b.

desacuerdo en torno a objetivos o mecanismos de disolución (contratos, renunciaciones, huelgas); 3) una coordinación formal, que defina una estructura caracterizada por su grado de complejidad (la jerarquía), por reglas y procedimientos (la formalización), y por su grado de centralización (la decisión).<sup>51</sup>

Lo anterior deja entender que hay elementos que trascienden lo puramente económico, pues los objetivos de los agentes obedecen al amplio rango de las necesidades humanas definidas por Maslow (citado en Castillo, 2005b) y, por lo tanto, debe considerar varios elementos de análisis: lo económico, lo social, lo político y lo cultural. En esta tesis se asume la organización como una agrupación de personas que han especializado tareas dentro de la gestión del grupo y establecido un conjunto de reglas, aprovechando las fortalezas individuales para la satisfacción de las necesidades y para asegurar la continuidad del grupo. Con esto se puede afirmar que las entidades asociativas consideradas en este estudio son organizaciones porque se entienden como grupos en los que 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 en los cuales sus miembros (dueños, gestores, usuarios o trabajadores y aportantes) desarrollan habilidades sociales, gerenciales y organizacionales.<sup>52</sup>

Un modelo empresarial basado en la Teoría de la Agencia se estima altamente beneficioso en lo económico, pues permite ahorrar costos significativos. La aplicación real de la Teoría de la Agencia a un entorno empresarial podría describirse como una situación en la que una persona natural o jurídica llamada principal, hace un encargo de tipo laboral a otra (agente), a través del cual se determinan los aspectos cualitativos y cuantitativos del

---

<sup>51</sup> C. Ménard, *Economía de las organizaciones*, Bogotá, Norma/Universidad Nacional, 1997, p. 20.

<sup>52</sup> R. Dávila, *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa*, Bogotá, Universidad Pontificia Javeriana, Unidad de Estudios Solidarios-UNES, 2002, p. 24.

cometido que tendrá que realizar el agente en nombre del principal. Es decir, la relación surge cuando una o más personas piden a otra persona 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.

La relación de agencia o relación principal-agente es uno de los más antiguos y comunes modos de interacción social conocidos. Cada uno de los sujetos de una relación de agencia tiene sus propios intereses y ambos son maximizadores de utilidad. Aquí el problema del principal, como apuntó Ross, es ver si existe algún sistema de recompensas para el gerente o agente que produzca una solución pareto-eficiente para cualquier par de funciones de utilidad del principal y del agente.<sup>53</sup> Es sencillo: el principal solo confía en la Teoría de la Agencia y en el empleo del modelo empresarial con agentes si el resultado obtenido tras dicho acuerdo es, desde el punto de vista económico y de eficiencia, mejor que si lo hiciera por cuenta propia. Jensen y Meckling agruparon los costos asociados a una relación de agencia en tres capítulos:<sup>54</sup> 1) Los costos de control, aquellos en que incurre el principal para regular la conducta del agente, con la finalidad de que las divergencias entre lo realizado y lo esperado de él sean las menores posibles.

2) Los costos de fianza en que incurre el agente para garantizar al principal que en su actuación no va a desviarse de lo acordado; costos extras que tiene que soportar el agente para ser fiel a la actuación comprometida de forma previa con el principal. Un acuerdo cerrado incumplido puede, en muchas ocasiones, generar repercusiones monetarias, por multas, y legales por incumplimientos de contrato.

---

<sup>53</sup> S. Ross, "The Determination of Financial Structure: the Incentive-Signaling Approach", en *The Bell Journal of Economics*, 1989.

<sup>54</sup> M. Jensen y W. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure", en *Journal of Financial Economics*, No. 1/2, 1976.

3) La pérdida residual que el agente puede causarle al principal al tomar decisiones que aquél no tomaría.

La Teoría de la Agencia es una ramificación de la economía de los costos de transacción y el enfoque contractual, pues la relación principal-agente es una relación básicamente contractual; así, los costos de agencia son también, en buena medida, costos de transacción. Existen dos enfoques complementarios. Primero, para Alchian y Demsetz<sup>55</sup> y Jensen y Meckling (1976: 309), la empresa es una ficción legal que sirve de nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre individuos; o, igual, un conjunto de contratos entre los propietarios de los factores de la producción. Segundo, las relaciones del tipo principal-agente son las que se dan hoy día con mayor profusión en todas las organizaciones y en el propio mercado. La mayor parte de las relaciones de colaboración interempresarial, de una empresa principal con sus proveedores, sus distribuidores o sus subcontratistas, son relaciones del tipo principal-agente. Estas relaciones de colaboración suelen basarse en la confianza mutua sin necesidad de ningún otro formalismo.

En la teoría clásica y neoclásica, el agente que representa a la empresa es el empresario, el cual realiza las funciones propias de su condición y aporta capital-riesgo. En la empresa moderna el control está en manos de gerentes profesionales que, en su mayoría, ni siquiera son accionistas. Según el enfoque de los derechos de propiedad y la teoría de la agencia, dentro del concepto de empresa se incluyen no solo las relaciones contractuales entre los accionistas, los directivos y los trabajadores, sino también, entre otras, las relaciones con proveedores, clientes y acreedores, y de ahí que los linderos entre la empresa y el mercado resulten borrosos. Tampoco se puede hablar, según este nuevo enfoque, de un objetivo general de la empresa, sino de los objetivos de los individuos y grupos de individuos que

---

<sup>55</sup> A. Alchian y H. Demsetz, "Production, Information Costs and Economic Organization", en *American Economic Review*, vol. 62, No. 5, 1972.

forman parte de la coalición, y de los conflictos que surgen entre los distintos partícipes al procurar alcanzar cada uno de ellos su propio objetivo; luego, los objetivos empresariales son realmente objetivos del gerente.

Los ejecutivos o directivos asalariados son agentes de los accionistas en la empresa moderna, en la que éstos son los propietarios legales de la sociedad. A los gerentes se les contrata para que maximicen el valor de la empresa o el valor mercado de los accionistas; o sea, para que defiendan los intereses de los accionistas y no los suyos propios. Sin embargo, a veces la actuación del gerente no sigue la misma dirección que conviene a los intereses de los accionistas. El primer y principal objetivo de los accionistas es maximizar el beneficio; o, lo que es equivalente, que el valor de mercado de sus acciones sea el mayor posible, el cual depende fundamentalmente de los dividendos que ellos esperan percibir en el futuro. Además, los estudios empíricos realizados ponen de manifiesto que la utilidad o satisfacción de los directivos se halla directamente relacionada con el tamaño y la tasa de crecimiento de la empresa, por razones de poder, prestigio y mayores salarios.

La dirección de la empresa se encuentra presionada por dos fuerzas de sentido contrario, a la hora de decidir el reparto del beneficio anual entre dividendos y acumulación a reservas. Desde el punto de vista de la utilidad o satisfacción de los accionistas y el incremento del valor bursátil de las acciones, cuanto mayor sea la fracción de los beneficios anuales que se reparte en forma de dividendos, mejor será; por el contrario, desde el punto de vista de los intereses gerenciales, cuanto mayor sea esa fracción menor será la parte del beneficio que se acumula a reservas para autofinanciación, limitando así las posibilidades de crecimiento. No obstante, también es cierto que al incrementar los dividendos, y por tanto el precio de las acciones, se facilita el acceso a la financiación externa mediante la emisión de nuevas acciones, pero ello incrementa el riesgo de toma de control desde el exterior.

La Teoría de la Agencia es un método de desarrollo empresarial mediante un sistema de subcontratación de diversas tareas propias de la empresa contratante para conseguir una correcta adecuación del trabajo. Este acuerdo, a pesar de ser aceptado por una segunda empresa, tiene la validez legal y real como si lo hubiera hecho la primera empresa. Esta teoría de la organización empresarial ha sido estudiada en los entornos financieros para conseguir una aplicación directa en la estructura y puntos intermedios del proceso productivo; la creencia es que subcontratar puede conducir a mejores resultados. La actividad de distribución, por ejemplo, se puede entregar a una distribuidora que trabajará en nombre de la contratante para gestionar el reparto y localización de los productos.

Desde esta teoría, mucho de lo que se realiza como motivación en las organizaciones se reduce a cambiar los objetivos. Fomentar una cultura corporativa, la creencia en los objetivos de la empresa, el orgullo en el trabajo en grupos y otras áreas afines, pueden pensarse como formas de reducir las diferencias entre los objetivos del agente (el empleado) y los del principal.

La Teoría Institucional afirma que la realidad es el producto de las propias ideas, de tal forma que la realidad es socialmente creada. Es por esto por lo que las diferencias en el grado de desempeño de los colectivos sociales pueden ser explicadas por el papel que juegan las instituciones. La idea central de la teoría institucionalista 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.

En ese sentido es totalmente contraria a la teoría económica tradicional, que supone que las instituciones están dadas y que igualmente lo están los derechos de propiedad y los contratos y, si no lo están, irán surgiendo y se irán adaptando a las condiciones que ponga el mercado, lo cual hace suponer que los mercados llegan siempre a resultados eficientes, que

todos los agentes poseen información plena con acceso gratuito y que los procesos políticos son exógenos. Bajo estas condiciones, los agentes pueden tomar decisiones sin necesidad de un arreglo institucional. La limitación aquí salta a simple vista, pues ya se ha demostrado en demasía la incapacidad del mercado para resolver, por ejemplo, la inequidad. Y ahí estriba también la importancia de las instituciones y de la Teoría Institucionalista.

Teóricos institucionalistas como Zucker<sup>56</sup> y DiMaggio y Powell<sup>57</sup> plantean que los teóricos de los sistemas racionales podrían ser parcialmente correctos cuando dicen que las organizaciones existen debido a aspectos relacionados con la eficiencia, en referencia a los llamados costos de transacción; sin embargo, sostienen que las organizaciones existen simplemente porque es socialmente correcto crear organizaciones formales. En otras palabras, las organizaciones son mitos racionalizados que existen por y para un fin. En consecuencia, el mundo no es una gran organización única porque simplemente no es así que el mundo debería ser. Por extensión, el mundo no es una gran organización única porque la gente espera que haya divisiones entre las organizaciones, sin considerar si esta es la mejor forma.

La Teoría Institucional plantea que la estructura organizacional a menudo no tiene un efecto real sobre las operaciones (acoplamiento flojo); que la organización adopta formas estructurales que reflejan la conformidad con exigencias sociales, la responsabilidad social y la apariencia de racionalidad; en consecuencia, el diseño y el comportamiento organizacional tienen poco que ver el uno con el otro y, a consecuencia de ello, los gerentes crean una fachada para la representación de las organizaciones frente a las exigencias institucionales del entorno. Las instituciones, pues, son las reglas de juego de la sociedad, las limitaciones

---

<sup>56</sup> Pamela S. Tolbert, y Lynne G. Zucker, "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: the Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935", en *Administrative Science Quarterly*, No. 28, 1983.

<sup>57</sup> P. DiMaggio y W. Powell, "The Iron cage revisited: Institucional Isomorphism and collective rationality in organizational fields", en *American Sociological Review*, 1983.

ideadas por el hombre 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 esto sucede 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.

Con respecto al Estado, el objetivo del institucionalismo es determinar la eficiencia de las reglas de juego que ha creado: eficiencia productiva o eficiencia asignativa que mide el producto obtenido según la asignación hecha de los recursos. Para Joseph Stiglitz<sup>58</sup> es necesario medir también complementariamente la eficiencia distributiva, lo cual indica el impacto en la comunidad; y, al considerarlo, es necesario tener en cuenta que se está entrando en los vericuetos de la economía del bienestar, con el concepto de costo de oportunidad y con el óptimo paretiano, de tal manera que la mejor distribución es aquella que logra maximizar el bienestar de la sociedad. Douglas North<sup>59</sup> habla de eficiencia adaptativa o de cómo evoluciona una sociedad en el tiempo, su inclinación a aprender y a generar conocimientos, a innovar, a asumir riesgos, a crear y a resolver problemas, y esto depende del tipo de instituciones y de qué tan incentivadoras sean. Se trata de centrar la preocupación más por la legitimidad (la aceptación de la organización por parte del entorno, lo cual es vital para la supervivencia y el éxito organizativo; Dowling y Pfeffer,<sup>60</sup> Hannan y Freeman,<sup>61</sup> y Meyer y Rowan<sup>62</sup>), que por la eficiencia.

Las instituciones consisten en estructuras que se caracterizan por ser cognoscitivas, normativas y reguladoras en actividades que suministran estabilidad y sentido al

---

<sup>58</sup> J. Stiglitz, *El malestar en la globalización*, Madrid, Taurus, 2002, p. 243.

<sup>59</sup> D. North, *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 307.

<sup>60</sup> J.B. Dowling y J. Pfeffer, "Organizational legitimacy: social values and organizational behavior", en *Pacific Sociological Review*, vol. 18, 1975.

<sup>61</sup> M. Hannan y J. Freeman, "The population Eco-logy of Organizations", en *American Journal of Sociology*, vol. 82, No.5, 1977.

<sup>62</sup> J.W. Meyer y B. Rowan, "Institutionalized Organizations: formal Structure as Myth and Ceremony", en *American Journal of Sociology*, vol. 83, No. 2, 1977.

comportamiento social. Los individuos tienen sistemas cognoscitivos que representan lo que saben de sí mismos y lo que saben de su entorno. Estos sistemas están desarrollados a través de procesos cognoscitivos que incluyen percibir, imaginar, pensar, razonar, decidir. La institucionalización es el proceso de imitar paradigmas, doctrinas y/o prácticas que otros utilizan; es el proceso a través del cual las organizaciones toman relaciones sociales y acciones automáticamente, en vez de escogerlas a través de un proceso racional y sin tomar en cuenta los requerimientos técnicos de una actividad.

Funcionalistas como Tolbert y Zucker (1983) y teóricos de las estructuras formales como Meyer y Rowan<sup>63</sup> han coincidido en el consenso según el cual las organizaciones formales y exitosas requieren actividades de coordinación y control; sin embargo, en realidad no trabajan con su estructura formal (el organigrama) sino con una estructura informal. Dentro de este marco surge el concepto de “mito”: son las fuentes institucionales de las estructuras formales; son racionalizados e institucionalizados y son legitimados sin una evaluación objetiva de las consecuencias.

El entorno institucional es difícil de ser modificado por las organizaciones; por el contrario, impone presiones de conformismo difíciles de resistir para ellas; la búsqueda de legitimación da forma a la estructura y la estrategia de las organizaciones; la aceptación de la organización y su supervivencia dependen de la obtención de apoyo por parte de entidades del entorno para su fondeo y para facilitar sus transacciones.

Los procesos asociativos también se pueden entender desde la Teoría Neo-institucional, para la cual, la importancia de las instituciones no se basa en la sola presencia de regulados y reguladores en un *corpus* asociativo, sino que se sustenta en una serie de factores y patrones

---

<sup>63</sup> Meyer, JW, B., Rowan, “The effects of Education as an Institution. American Journal of Sociology 83:55-77, 1977

asumidos por los agentes económicos, tanto de forma coercitiva en relación con las instituciones estatales, como de manera voluntaria en relación con las interacciones sociales.

Para los neoinstitucionalistas, los agentes generan organizaciones<sup>64</sup> para lograr la maximización de sus beneficios y utilidades, a sabiendas de que de manera individual es más difícil lograrlo. Con la ayuda de las organizaciones, los individuos pretenden tener mayor capacidad para enfrentar las restricciones institucionales, tecnológicas y presupuestarias que obstaculizan el desarrollo individual. Este enfoque no se queda meramente en la maximización de utilidades sino que trasciende lo empresarial y lo individual, para dar paso al concepto de cooperación, pues a partir de la conciencia de su incapacidad individual para enfrentar sus restricciones, los actores deciden intercambiar esfuerzos en pro de su propio beneficio. La decisión de los individuos para crear organizaciones se basa entonces en el beneficio esperado de la cooperación.

Sobre este particular, North<sup>65</sup> resumió tres factores a tener en cuenta en el análisis del desempeño de las empresas: el marco institucional formal, el campo de ejecución de ese marco formal y el marco informal. El primero corresponde a la estructura normativa vigente que regula la vida y el comportamiento de las personas y las instituciones dentro de un conglomerado; el segundo tiene que ver con cómo se ejecutan y cómo funcionan las cosas en el marco formal; así, se asume que todo conjunto necesita una estructura regulatoria que provea mecanismos de resolución de conflictos, de tal modo que la estructura formal sea viable. Y el marco informal se hace referencia al conjunto formado por la cultura, los valores y las actitudes de las personas, en relación con la estructura formal. North reconoce que el más difícil de todos para construir es el marco de lo informal, debido a la influencia de la cultura y los valores que llevan a calificar las cosas como buenas o malas, y agrega que el

---

<sup>64</sup> Véase el trabajo de Darío Castillo, 2005a.

<sup>65</sup> D. North, *Institutions, Institutional change and economic performance. Political economic of institutions and decisions*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990, p. 140.

grado de desarrollo de un país está en relación directa con la integración de todos esos componentes.

A la luz de lo anterior, un arreglo asociativo contempla la superposición entre lo formal y lo informal; es decir, es imprescindible la existencia de reglas de juego claras simultáneamente con la existencia de una comunidad empresarial consciente de las reglas y que las asuma con actitud cooperadora. La existencia de gremios fortalecidos, entendidos en el sentido de asociaciones de empresarios, denota la importancia del marco institucional, a la vez que permite canalizar las demandas y propuestas para mejorar su competitividad. Los gremios articulan y organizan a los empresarios. El proceso de asociatividad conduce a que las empresas asociadas se tornen resilientes; es decir, a que adquieran capacidad para resistir el impacto de las distintas fuerzas del entorno.

La Teoría Neo-institucional hace énfasis en la organización misma, preguntándose ¿cómo es la progresión de una estructura a otra? y ¿por qué muchas organizaciones se parecen? Al mismo tiempo, responde diciendo que puede deberse a la necesidad, a la imitación y al isomorfismo, lo cual permite decir que la Teoría Institucional es descriptiva.

En DiMaggio y Powell (1983: 150) se encuentran tres mecanismos o vías por las cuales las organizaciones se tornan isomórficas: 1) la vía coercitiva, que proviene de las presiones formales e informales procedentes de organizaciones matrices o de las expectativas de la sociedad (marco regulatorio); 2) la vía mimética causada por la incertidumbre, esto es, la organización no sabe cuál es la mejor práctica o la mejor estrategia y, debido a eso, imita las prácticas de organizaciones exitosas como la adopción de una estructura para buscar la eficiencia y luego la conformidad institucional; esta vía se afirma en la tradición, lo que le permite explicar ciertos elementos estructurales como provenientes de sí mismos con base en el rescate de épocas anteriores y la divisionalización cuando otras organizaciones de la

misma industria ya lo han hecho; y 3) el isomorfismo normativo causado por la profesionalización, lo cual hace que la organización siga las recomendaciones de profesionales con legítimos conocimientos, de especialistas y “gurús” en ese campo.

La imitación, según Haunschild y Minner,<sup>66</sup> puede ser de tres tipos: basada en la frecuencia (las organizaciones utilizan prácticas usadas previamente por pares); basada en los rasgos (las organizaciones utilizan las prácticas usadas previamente por otras organizaciones con ciertos rasgos como tamaño y reputación); y basada en los resultados (las organizaciones imitan prácticas que aparentemente han tenido buenos resultados para otras organizaciones en el pasado y evitan prácticas con malos resultados aparentes). Neo-institucionalistas como Mancur Olson<sup>67</sup> encuentran que los trabajadores se organizan en sindicatos mientras que los capitalistas, las profesiones y las clases medias se agremian; todos lo hacen para poder influir sobre las decisiones de gobierno y extender su poder, pero cada uno de ellos tiene problemas de organización y cada uno influye de alguna manera sobre las decisiones públicas.

El mercado es una elaborada construcción regulada por el Estado. Un Estado depredador como el del absolutismo europeo frenaba el desarrollo de la acumulación privada de capital cuando aplicaba impuestos arbitrarios y excesivos, incluyendo la falsificación de la moneda o el impuesto que acompaña a la inflación. Eso significa que los derechos de propiedad no estaban asegurados ni defendidos por el Estado, por lo cual era difícil que se profundizaran los mercados, las fuerzas productivas, y se diera un crecimiento económico constante y sostenido en el tiempo. Lo crucial en un enfoque que North comparte con Olson es el de la creación del excedente social, de su distribución y de su canalización hacia la

---

<sup>66</sup> Pamela Haunschild, y Ana Minner, “Modes of interorganizational imitation: The effects of outcomes salience and uncertainty”, *Administrative Science Quarterly*, No. 42, 1997, p. 497..

<sup>67</sup> Mancur Olson, *La Lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*, México, Limusa, 1982.

inversión. Las condiciones políticas que permiten este proceso de acumulación explican que el sistema, ya sea socialista o capitalista, sea llevado o no al desarrollo económico profundo.

Pero North también se aleja de Olson pues lo encuentra pesimista frente a las posibilidades de cooperación humana; insinúa que aún en la teoría de juegos hay cooperación bajo ciertas condiciones y que en las personas existen impulsos altruistas y de solidaridad, por fuera de motivos de reputación, que inciden en comportamientos constructivos (North, 1993: 25). Al desarrollar la noción de costos de transacción y aplicarla al análisis histórico, North está observando con *zoom* la superestructura social y calculando los costos ocultos de transar “bienes” como información, seguridad, legalidad, confianza y garantías.

No debe dejarse de lado otra consideración importante como es el análisis de la ubicación espacial de las unidades productivas y de la actividad empresarial; esto es lo que en términos de Marshall (1920) se conoce como economía espacial o economías de aglomeración. Marshall (1920) se refiere con ello a las ventajas o externalidades positivas que se derivan de la proximidad geográfica entre las empresas. Esa proximidad física entre los distintos agentes económicos genera beneficios para todos los agremiados. El conglomerado, de manera sinérgica, promueve el aprendizaje y el intercambio de ideas entre todos los actores, lo cual redundará en el desarrollo de los distintos procesos productivos. Sobre las bases dejadas por Marshall (1920), Krugman y Obstfeld<sup>68</sup> hicieron trabajos que no solo validaron la teoría de aquél, sino que la enriquecieron; ellos resaltaron que en economías de aglomeración se produce un mayor intercambio de información y una mayor agregación de aptitudes entre los diversos agentes económicos, como consecuencia de la globalización comercial o también como resultante de la aplicación de estrategias tendientes a lograr mayores utilidades.

---

<sup>68</sup> P. Krugman, y O. Maurice, *Economía internacional: teoría y política*, Madrid, Pearson Education, 2002.

Hirschman<sup>69</sup> abogó por incentivar los encadenamientos productivos ubicados en aglomeraciones geográficas para mejorar el desempeño industrial. Hanson<sup>70</sup> resaltó la importancia de propiciar concentraciones empresariales en la búsqueda de economías de escala, en razón de que tales economías son externas a la firma; para este autor, el beneficio estaría centrado en la más y mejor información que circularía entre los asociados y en el mayor conocimiento que se generaría a partir de lo anterior. Este autor reconoce la existencia de dificultades al intentar medir los intercambios de información y conocimiento por cuanto no son variables cuantitativas.

La Teoría del Acoplamiento Flojo es una expresión que se utiliza para referirse a los vínculos operacionales dentro de las estructuras de las organizaciones de naturaleza social como hospitales y escuelas, en tanto son resultado de las interacciones humanas. Referencias al respecto se encuentran en Meyer y Scott<sup>71</sup> y en DiMaggio y Powell (1991). La Teoría de la Articulación Flexible o del Acoplamiento Flojo intenta explicar, de un lado, cómo operar entidades sociales y sus enlaces y, de otro, por qué esas entidades son capaces de funcionar bien con una estructura aparentemente ineficaz e ineficiente. La organización, según ellos, tiene un núcleo operativo donde sucede la transformación de los insumos.

Desde la perspectiva de sistema, se entiende por estructura un conjunto de componentes en relación. Cada componente tiene una función que, a su vez, traslada o transmite a otros componentes otros objetos, información o inclusive ciertas consecuencias que le transforman y le ajustan, de nuevo, a la estructura original. En este sentido, las organizaciones son estructuras cuyos componentes materiales, funcionales y humanos están

---

<sup>69</sup> A. Hirschman, *The Strategy of Economic Development*, Connecticut, Universidad de Yale, 1958, p. 219.

<sup>70</sup> G. Hanson, "Regional Adjustment to Trade Liberalization", en *Regional Science and Urban Economics*, 1998.

<sup>71</sup> J.W. Meyer y R. Scott, *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, California, Sage, 1983.

en permanente relación y ajuste entre sí y también con los componentes de otras estructuras, internas o externas.

A manera de crítica, puede incluirse lo dicho sobre las teorías que buscan el motor de la historia y acerca del papel que se otorga a las estructuras y a la agencia. Hay que recordar también que con la sociología, la agencia, que estaba divinizada, se socializa pero no se humaniza; todo parece moverse de forma organicista, como una totalidad autorreguladora (Durkheim en sociología, Malinowski en antropología funcional). Ciertos abusos, por ejemplo en la historiografía estructuralista, presentaban la realidad social como sistemas que se autotransforman en los que era poco menos que imposible descubrir la acción humana. Varios autores destacados en sociología intentaron recuperar la agencia humana. Entre ellos figura Alain Touraine,<sup>72</sup> para quien la construcción de la sociedad y de la historia se lleva a cabo por la acción colectiva y sus principales agentes son los movimientos sociales, más aún en la sociedad postindustrial. Para Giddens (2000)<sup>73</sup>, con su teoría de la estructuración, lo importante es lo fluido, el cambio permanente de la realidad social basada en acciones e interacciones (por eso debe abandonarse el concepto de estructura, pues denota permanencia, realidad estática, y cambiarlo por el de estructuración, que describe mejor la construcción humana colectiva siempre en transformación). En Giddens, la agencia está formada por seres humanos individuales, gente corriente que actúa y cambia el sistema social con su conducta cotidiana. Margaret Archer,<sup>74</sup> con la teoría de morfogénesis social, habla de agencias y estructuras modeladoras y modeladas; sostiene que 1) la acción humana acontece en el seno de estructuras ya dadas que a su vez moldea, 2) la agencia que transforma lo puede hacer de forma radical y acelerada, y 3) la agencia, al transformar, también se transforma a sí misma.

---

<sup>72</sup> Alain Touraine, *Un nuevo paradigma, para comprender el mundo de hoy*, Barcelona, Paidós, 2006, p. 255.

<sup>73</sup> Véase también A. Giddens, *Sociología*, Madrid, Alianza, 1991.

<sup>74</sup> Margaret Archer, *Cultura y teoría social*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1997.

Un concepto relevante en toda estructura es el de relación; no existe estructura si sus componentes no están en relación eventual o permanente. La estructura es un *continuum* sucesivo que nace como estructura y se sostiene solo a partir de sus relaciones estructurales. En las organizaciones sociales, los componentes que se relacionan entre sí son diversos. Los materiales, por ejemplo, son elementos comunes a otras estructuras, incluso la información; pero el factor humano, con su carga intrínseca de complejidad y subjetividad, le concede a las estructuras sociales un matiz que las torna especiales y particularmente complejas. En este sentido, una estructura no es meramente una representación del conjunto, sino una realidad intrínseca y definitoria de la organización. Es, por decirlo así, su propia naturaleza. Es este componente humano el que concede a las estructuras organizacionales su capacidad de apertura, pero también su disposición a cerrarse, así como su aptitud a dar y recibir influencias por medio de la información.

Bajo estos lineamientos, una estructura es al mismo tiempo un sistema; no obstante, aquí se postula que la teoría de sistemas es propia de los ambientes físicos y biológicos. El propio Bertalanffy<sup>75</sup> así lo sostiene al referir que el bagaje conceptual que le asiste proviene de las ciencias físicas y de la biología en particular. Por lo tanto, en las ciencias sociales se puede prescindir del enfoque sistémico si se tiene, como existe, el punto de vista estructural, el cual ofrece una perspectiva que es primera y además anterior a la denominada teoría de sistemas y que, por otra parte, nace en el campo de las ciencias sociales, sin necesidad de importar lenguaje ni discurso de la física o de la biología.

La Teoría de Sistemas explica procesos y eventos organizacionales, es decir, aquellos que concurren en las organizaciones, pero queda la discusión de si también se dan en la administración. En todo caso, lo que se predica de los sistemas también puede decirse de las

---

<sup>75</sup> L. Bertalanffy, *Das biologische Weltbild, Bern: Europäische Rundschau. En Inglés: Problems of Life: An Evaluation of Modern Biological and Scientific Thought*, New York, Harper, 1952.

estructuras. Por ejemplo, hay estructuras abiertas y cerradas, supraestructuras y subestructuras. Las estructuras tienen disfunciones (desgastes o entropías) porque sus dirigentes son incapaces de interactuar con el entorno y ajustarse estratégicamente a él. Hay información que va y viene porque precisamente las estructuras son un conjunto de componentes en relación e intrarrelación. En definitiva, el “enfoque” sistémico es, con preeminencia, una contemplación estructural. La teoría de sistemas plantea paradigmas diferentes a los de la ciencia clásica; observa totalidades, fenómenos, isomorfismos, causalidades circulares, y se basa en principios como el de la subsidiaridad, la pervasibilidad, la multicausalidad, el determinismo, la complementariedad y, de acuerdo con las leyes encontradas en otras disciplinas y mediante el isomorfismo, plantea el entendimiento de la realidad como un complejo, logrando su transdisciplinariedad, y multidisciplinariedad.

La Teoría del Capital Social se aborda con base en el trabajo de Adriana Marrero,<sup>76</sup> para quien parece haber acuerdo acerca de que la primera formulación explícita de una Teoría del Capital Social tuvo lugar en 1961 con la publicación de *The Death and Life of Great American Cities* de Jane Jacobs;<sup>77</sup> allí atribuye las bajas tasas de criminalidad y la pulcritud de algunos antiguos barrios de las ciudades a la red de relaciones sociales que se forman dentro de ellos (Jacobs, 1961: 138). El trabajo posterior de Glenn Loury<sup>78</sup> recurre al concepto para designar el conjunto de redes de relaciones familiares y sociales que usan los jóvenes con el propósito de hacer rendir su ‘capital humano’.<sup>79</sup>

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para denominar a un hipotético factor de producción dependiente no solo de la cantidad, sino

---

<sup>76</sup> Adriana Marrero, “Teoría del capital social. Una crítica es perspectiva latinoamericana”, en *ARXUIS, Departamento de Sociología y Antropología Social*, 2007.

<sup>77</sup> Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities*, New York, Vintage Books, 1961.

<sup>78</sup> Citado en C. Trigilia, “Capital Social y desarrollo Local”, en A. Bagnasco, comp., *El capital social, instrucciones de uso*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2003, p. 7.

<sup>79</sup> El término capital humano surgió en el siglo XVIII, cuando teóricos de la economía tales como Adam Smith plantearon la necesidad de detenerse no solo en factores de tipo técnico, sino también humano, a la hora de establecer las reglas de buen funcionamiento de una empresa o de un sistema económico.

también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. A partir de ese uso, inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa. Igualmente, de manera informal se habla de ‘mejora en el capital humano’ cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica. En educación se designa al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y que la hacen apta para desarrollar actividades específicas.

Esta teoría 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 del sistema educativo formal o por vía del trabajo, aumenta la productividad y se ve compensada por la posibilidad de salarios más altos; la segunda, de carácter asignacionista, se basa en que la educación tiene centralmente funciones de asignación. Las calificaciones escolares proporcionan un criterio de elección personal a los empresarios. La educación tiene efectos no cognitivos, esto es, influye en la actitud y en el comportamiento de los trabajadores. Sin embargo, el concepto de capital social comenzó a ser ampliamente conocido en ámbitos académicos a partir de 1980 de la mano de Pierre Bourdieu, quien define el capital social como “la totalidad de los recursos potenciales y actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos” (citado en Trigilia, 2003: 8). En otras palabras, se trata de “la totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo”.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> P. Bourdieu, “Las formas del capital: capital económico, capital cultural y capital social”, en P. Bourdieu, *Poder, derecho y clases sociales*, Barcelona, Desclée, 2000, p. 148. Sobre el mismo asunto, si el lector está interesado en ampliar, conviene ver otro trabajo de este autor, titulado *La Distinción. Criterios y bases sociales de gusto*, de Editorial Taurus, Madrid, 1988.

Conviene subrayar la connotación que Bourdieu le da a ese conjunto de relaciones sociales como ‘capital’, porque este es uno de los primeros sentidos que se pierde en la posterior evolución del concepto. En él, el capital es trabajo acumulado, bien en forma de materia, bien en forma interiorizada o incorporada; cuando agentes individuales o grupos se apropian de capital privado o exclusivamente, posibilitan también, gracias a ello, la apropiación de energía social en forma de trabajo vivo o de trabajo cosificado. Dicho de otro modo, el capital es una fuerza inherente a las estructuras objetivas y subjetivas y, al mismo tiempo, es un principio fundamental de las regularidades internas del mundo social.

“El capital hace que los juegos de intercambio de la vida social, en especial de la vida económica, no discurren como simples juegos de azar en los que en todo momento es posible la sorpresa” (Bourdieu, 2000: 131). Por lo tanto, esta definición de lo social como capital supone ya un momento crítico, que es el de poner de manifiesto la existencia de la apropiación de un trabajo social acumulado a fin de obtener un rendimiento económico privado. El carácter objetivamente económico de estas relaciones e intercambios sociales no es reconocible porque es disimulado o ‘eufemizado’ a través de las sucesivas transformaciones de unos tipos de capital en otros.

El capital económico institucionalizado como derechos de propiedad es directamente convertible en dinero, pero también puede convertirse en capital cultural a través de la inversión educativa. Una vez institucionalizado como títulos académicos, el capital (ahora cultural) puede ser reconvertido de nuevo en capital económico, pero disimulando ya, en gran medida, su origen (su relación con el capital económico original que posibilitó la inversión educativa inicial.<sup>81</sup> El capital cultural y el capital económico permiten generar capital social en forma de relaciones sociales a través de la pertenencia a grupos y clubes exclusivos, lo que

---

<sup>81</sup> X. Sala-i-Martin y B. Robert, *Apuntes de crecimiento económico*, Barcelona, Revertá, 2009.

rinde beneficios por el acceso a una red privilegiada de intercambios dónde hacer rendir mejor el capital económico y cultural acumulado.

Visto de esta manera, el concepto contribuye a iluminar un fenómeno muy usual pero cuyas causas permanecen ocultas: que diferentes individuos obtengan rendimientos muy desiguales a partir de un capital cultural o económico equivalente. Por lo general, estas diferencias en los rendimientos económicos de las credenciales académicas son explicadas por las diferencias en la competencia profesional o intelectual de los individuos, lo que oculta otra fuente de capital que confluye con aquella y que también está siendo invertida: la de la pertenencia a una red de relaciones socialmente privilegiada. Por la pertenencia a ciertos grupos y por la capacidad (adquirida) de movilizar los recursos de los miembros de ese grupo a su favor, ciertos individuos contarán con ventajas a la hora de obtener beneficios de sus activos económicos o culturales. En esta perspectiva, el volumen de capital social poseído por un individuo depende: 1) de la extensión de la red de conexiones que puede efectivamente movilizar y, 2) del volumen de capital (económico, cultural o simbólico) poseído por aquellos con quienes está relacionado.

Lo que queda claro es que las relaciones tienen propósitos de rendimiento económico, adicionales a los de simple sociabilidad, consecuencia beneficiosa aunque no sea buscada. En la perspectiva de Bourdieu, las expectativas de beneficios constituyen las bases mismas para la existencia de estas relaciones. “Los beneficios derivados de la pertenencia a un grupo constituyen, a su vez, el fundamento de la solidaridad que los hace posibles aunque esto no significa que estos beneficios sean perseguidos conscientemente” (Bourdieu, 2000: 150). Ello se debe al principio de transformación de unos tipos de capital en otros y a su reductibilidad última como capital económico, definido como trabajo humano acumulado.

A pesar de lo anterior, de un modo menos directo, menos transparente y a plazos menos definidos, tanto el capital cultural como el capital social contribuyen a la transmisión entre generaciones de capital económico y, simultáneamente, a la invisibilización de esta transmisión. En lo que refiere al capital social, en la medida en que los beneficios obtenidos por el acceso privilegiado a grupos aparece como resultado de la aplicación del propio capital económico o cultural a una actividad cualquiera y no por la movilización de recursos de otros, el resultado puede aparecer justificado por la posesión de cualidades individuales ‘naturales’ y sobresalientes –como profesional, como empresario, como inversor–.

Pero, además, la posibilidad de pertenencia a dichas redes tampoco proviene de la nada, ya que es necesaria una considerable inversión de capital económico y cultural para la constitución y el mantenimiento de una red de relaciones sociales “beneficiosa”. Estos grupos requieren de esfuerzos permanentes de institucionalización, que solo son posibles a través de instancias de conocimiento y reconocimiento mutuos que suponen inversiones tanto de dinero (en forma de regalos, de insumos para el cultivo de la apariencia y los modales adecuados) o de tiempo (para la asistencia a fiestas y eventos, para la personalización de los obsequios, para la atención de los asuntos de otros miembros del grupo). Nuevamente con Bourdieu aflora el concepto de poder, pues como en cualquier juego, lo que se hace es competir. Ahora, cada campo genera su capital. Cada agente trata de acrecentar sus capitales, usando las distintas estrategias de cada grupo que en cada campo se encuentra, para seguir incrementando su capital; es esto mismo lo que da pie a las jerarquías y a las revoluciones, generando estructuras para seguir con su capital, es decir, con el poder.

Puede verse, entonces, que cada campo trata de acrecentar su poder valiéndose de su capital y al tratar de salvaguardarlo se generan los conflictos. Así es como se va tejiendo esta relación entre estructuras e historia, entre diacronía y sincronía. Sus comportamientos, como

el motivo, se van conformando mutuamente. El poder aparece ya como un elemento de distracción que no se puede ignorar. Se podría concluir que es aquella lucha que se genera tanto entre clases, individuos, ideologías, para conservar el mismo y acrecentar algún capital.

Según Marrero, “la inversión económica en educación privada de élite redundará en una acumulación de capital cultural en forma de títulos prestigiosos, pero también de capital social en forma de relaciones con otras familias privilegiadas, lo que a la larga tendrá beneficios en el rendimiento de todas las formas de capital” (2007: 2). Pero Marrero enfatiza que “la primera inversión en capital cultural” (2007: 2) necesita indispensablemente de un capital original importante; así como ‘de un capital familiar’, que permita establecer las interacciones sociales.

...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 éste, si bien no es menos cierto que no puede reducirse inmediatamente a ninguno de ambos, Esto se debe a que el reconocimiento institucionalizado en las relaciones de intercambio presupone el reconocimiento de un mínimo de homogeneidad objetiva entre quienes mantienen dichas relaciones así como al hecho de que el capital social ejerce un efecto multiplicador sobre el capital efectivamente disponible (Bourdieu, 2000: 150; citado en Marrero, 2007: 3).

Según Bourdieu, interpretado por Marrero (2007: 3), la “homogeneidad objetiva” de los distintos “círculos de relaciones”, desvía la atención hacia la posible rentabilidad obtenida mediante sus títulos y su “capital económico”, teniendo en cuenta las diferencias sociales de cada uno de los círculos. Continuando con Bourdieu, los diferentes métodos de movimiento

de capital son los “determinantes” en la perpetuación de las “desigualdades sociales” (Marrero, 2007: 3) “porque ‘toda estrategia de reproducción es a su vez, ineludiblemente, una estrategia de legitimación dirigida a sacralizar tanto la apropiación exclusiva como su reproducción’ (Bourdieu, 2000, pág. 163)” (Marrero, 2007: 3).

Adriana Marrero plantea que en América Latina, el concepto de ‘capital social’ no es directamente tomado de los trabajos de Bourdieu sino de James Coleman, Robert Putnam, Nan Lin y Mark Granovetter, lo mismo que de Fukuyama (Marrero, 2007: 4-8).

En Coleman<sup>82</sup> es posible distinguir tres fuentes (que también son para él tres formas) de capital social (Coleman, 2000: 20-23): 1) las obligaciones, expectativas y credibilidad de las estructuras, o sea, aquellos elementos que inducen a una persona a actuar en favor de otra; 2) los canales de información, que son la base para la acción y que se pueden adquirir por medio de las relaciones sociales; y 3) la efectividad o inocuidad de las normas que pueden liberar o limitar la conducta de las personas. De esto es posible deducir que el capital social se construye con confianza a lo largo del tiempo y, entonces, para que las políticas públicas generen procesos asociativos sostenidos y exitosos, debe haber primero un clima favorable para la unión, y eso se da si previamente hay capital social. No obstante, la generación de ese capital, de acuerdo con los dos enfoques de la asociatividad (la entrañable y la organizacional), es un subproducto de otro tipo de políticas públicas, relacionadas con el nivel de vida, con el acceso a servicios básicos y a niveles de educación en valores tales como la cooperación y la ayuda mutua. Sin embargo, conviene que el lector distinga entre asociatividad y capital social, no obstante que éste es indispensable para lograr aquélla.

---

<sup>82</sup> J. Coleman, “Social capital in the creation of human capital en: Serageldin, Ismail and Dasgupta Partha”, en *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, World Bank, Washington, 2000.

El capital social es entendido por algunos como las “normas y redes que permiten a las personas actuar colectivamente”.<sup>83</sup> Pero ésta es una definición tan amplia, que permite formular varias preguntas: ¿organizarse para qué?, ¿cuál es el origen o la fuente de cambio de las normas y redes que permiten a las personas actuar colectivamente? Y las respuestas van desde la subjetividad de la tradición y la costumbre, hasta la racionalidad que permite el cambio social de modo reflexivo (de acuerdo con fines o valores). De este modo, la asociatividad es el carácter reflexivo de la acción que da origen a las normas y redes. Es el horizonte de sentido común que posibilita la acción colectiva.

Durston, por su parte, trae una definición más extensa. 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.<sup>84</sup>

Aquí lo que debe resaltarse es la idea de constituir actores sociales en los que los factores sociales y políticos son ejes determinantes de la constitución de las organizaciones.

Bajo la concepción de Bourdieu,<sup>85</sup> la asociatividad constituiría la red duradera de relaciones de reconocimiento mutuo, mientras el capital social es “el agregado de recursos actuales o potenciales que están ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más

---

<sup>83</sup> Michael Woolcock y Deepa Narayan, “Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy”, en *The World Bank Research*, 2000, p. 226.

<sup>84</sup> J. Durston, “Construyendo capital social comunitario”, en *Revista de la CEPAL*, No. 69, 1999, p. 103.

<sup>85</sup> P. Bourdieu, “The Forms of Social Capital”, en J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood, 1985.

o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo” (1985: 248).<sup>86</sup> En este marco, Bourdieu incorpora el concepto de capital como un elemento que ayuda a abordar un aspecto concreto de las relaciones sociales: el acceso a recursos, no abordando el sentido que dichas acciones tengan, lo que forma parte del resto del cuerpo teórico del autor. Por el contrario, los demás autores entienden a las propias relaciones sociales como capital, quitándoles el carácter reflexivo y convirtiéndolas en objetos cuantificables y convertibles a patrón dinero.<sup>87</sup> En consecuencia, se estima que el aporte de Bourdieu es el que permite abordar, de manera más productiva y coherente, los conceptos de asociatividad y capital social.

Con todo lo dicho, es posible sostener que la relación entre asociatividad y capital social permite, por un lado, orientar o al menos influir en la formulación de políticas públicas (en el entendido de que ellas constituyen la acción del Estado en un determinado ámbito) y, por otro, analizar cómo las políticas públicas pueden generar o avivar procesos de desarrollo y a la vez permitir el “empoderamiento” o capacidad de acción coordinada de los diferentes actores. En este marco, se puede pensar que el papel del gobierno no debe ser meramente el de facilitar recursos, sino el de acompañar a los actores en la consolidación de la cooperación. Así, los gobiernos deben participar de forma activa en la ampliación de las redes de confianza que induzcan hacia sistemas de gestión para el desarrollo, aunando esfuerzos con los beneficiarios de sus programas, para llegar a tener grupos constituidos, sostenidos en prácticas de cooperación y confianza mutua; en otras palabras, potenciando las relaciones sociales enmarcadas por la asociatividad y fomentando el desarrollo de la ciudadanía.

---

<sup>86</sup> Citado en Irma Arriaga, “Aproximaciones conceptuales e implicaciones del enfoque del capital social”, 2003, en <[http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/13428/Panel1\\_SPS31.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/13428/Panel1_SPS31.pdf)>, p. 248.

<sup>87</sup> Hernández, L., *et al.*, “Asociatividad y Políticas Públicas en América Latina: Un espacio para el diálogo social”, 2005, en <<http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/asociatividadypolicaspublicas.pdf>>.

Según Castellanos,<sup>88</sup> el capital social afecta a las empresas de cuatro formas: 1) Dentro de la empresa: promueve una mejor coordinación entre individuos y departamentos; el trabajo en equipo puede mejorar la eficiencia y la calidad, con lo que es probable que trabajadores y accionistas sientan crecer un sentido de orgullo en su trabajo, siendo parte de una entidad que hace una contribución positiva a su comunidad. 2) Entre empresas: la confianza es el fundamento de la cooperación, y afrontar negocios en conjunto desarrolla relaciones más profundas que pueden servir en el futuro para otros proyectos. 3) Entre sectores: reconocer la importancia de las asociaciones intersectoriales, tanto para negocios sostenibles como para el desarrollo sostenible, promueve sinergias, interdependencia y capital social entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil. 4) Dentro de la sociedad: el capital social afecta a los tipos de empresas que son exitosas, creando un ambiente positivo o negativo para el desarrollo del sector privado.

Sin embargo, cuando el capital social es desarrollado con los socios incorrectos, o cuando los niveles de confianza se ven confinados y no existe suficiente autonomía, las empresas pueden sufrir por información falsa, pecar por ingenuidad, perder reputación y, por último, ver disminuir sus beneficios. Por otra parte, el capital social puede tomar la forma de corrupción dentro de una empresa o entre empresas o entre empresas y gobierno. Los carteles, por ejemplo, son el resultado del capital social cuando un grupo de empresas se unen para establecer precios muy altos para sus productos, rompiendo así la competencia, lo cual es bueno para ellas pero terrible para los consumidores.

Como resultado de las relaciones que surgen enmarcadas dentro del concepto de capital social, emerge la estrategia colectiva de asociatividad empresarial, la cual tiende a fortalecer

---

<sup>88</sup> I. Castellanos y D. Echeverry, “Modelo general para la creación de capital social a partir de teoría de juegos nos cooperativos”, en *Investigar para hacer Ciudad*, vol. 9, No. 25, Bogotá, 2011.

la confianza y los mecanismos de cooperación entre empresas con objeto de crear sinergias permanentes dentro de ellas.

### 5.1.3 Criterios y Formas asociativas.

Complementario a lo referente al surgimiento de los procesos asociativos, se mencionan ahora algunas de las formas asociativas más comunes, empezando por reconocer que existe una primera forma de asociación, que es la vía informal o de hecho. Esta modalidad no implica crear una nueva organización ni estructura, sino que los intervinientes acuerdan desarrollar acciones conjuntas en torno a un objetivo común. Y contraria a la vía de la informalidad, existe el camino de la legalidad.

En la lucha por el mercado, las MIPYME regularmente trazan tácticas que las llevan a aventurarse por caminos en forma solitaria y aislada. En su lucha individual, alcanzan objetivos acordes con sus capacidades, pero también se ven sesgadas por sus limitaciones. Los grandes mercados, reservados para jugadores de mayor capacidad, son solo ilusiones para jugadores de segundas divisiones, porque su estatus, su capacidad de producción, sus estrategias de marketing, su cultura organizacional y su modelo de negocio son insuficientes para competir de forma exitosa en ese medio. Al inquirir por la forma de eliminar esa barrera, es preciso reconocer que no existe una receta. La tendencia indica claramente que las organizaciones están uniendo esfuerzos y recursos para cumplir con sus aspiraciones de trascender las fronteras y lanzarse a cubrir mercados más amplios y globales. Parece que avanza con fuerza la era de la asociatividad, un modelo que ofrece opciones ganadoras que ubican diferentes escenarios de competitividad y que abre el abanico de alternativas para participar en mercados atractivos, que prometen índices de crecimiento y desarrollo importantes.

La asociatividad empresarial se constituye de todas aquellas formas de cooperación entre empresas, ya sea horizontal o vertical, que tienen por objeto mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de las asociadas. En el proyecto asociativo se integran y/o se comparten diversos recursos: producción, tecnología, conocimiento y *marketing*, entre otros, con el fin de mejorar la productividad y las estrategias para alcanzar nuevos mercados. El modelo asociativo rompe con el paradigma de empresas individuales para mercados individuales y lo transforma en uno con empresas asociadas con mercados compartidos. Este nuevo enfoque de asociatividad crea un modelo de negocio apoyado en una oferta de valor que construye formas eficaces de competir en el mercado. El resultado es la creación de ventajas competitivas, difícilmente superables por los competidores de igual perfil.

Pero el modelo asociativo requiere del acuerdo de voluntades de los empresarios y de otros agentes interesados en acometer proyectos conjuntos. No en vano, los ingredientes que se requieren para lograr asociaciones exitosas son la generación de confianza, la transparencia en las conductas de quienes se asocian y la coincidencia en la identificación de propósitos e intereses comunes.

Desde la perspectiva de la forma de operación, entre las distintas formas asociativas tenemos primero aquellas que se basan en acuerdos y convenios que no están enmarcados dentro de normas comerciales. Tal es el caso de las cadenas productivas, que generalmente implican integración vertical; las redes empresariales en que los actores se integran horizontalmente y a veces también de forma vertical para alcanzar altos niveles de competitividad; las alianzas estratégicas que sirven para que cada aliado aporte sus fortalezas y atenúe sus debilidades con miras a sortear dificultades y aprovechar mejor las oportunidades; y los clústeres que permiten la concentración geográfica y sectorial de las empresas.

Desde el campo jurídico se encuentran las uniones temporales, que se dan cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros del proyecto asociativo temporal. El consorcio surge cuando dos o más personas, en forma conjunta, presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en el desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que lo conforman.

Los sindicatos son, tal vez, una de las formas más antiguas y más comunes de asociarse. Se trata de la organización que se dan los trabajadores para que los representen ante los empleadores y las autoridades, y velen por sus intereses comunes, con afiliación personal, voluntaria e indelegable. Puede complementarse agregando que las organizaciones sindicales pueden no solo tener un interés económico común, sino también otros: educacionales, culturales, recreativos y sociales en general; sin embargo, esos fines son accesorios, ya que pueden faltar, pero no se observa en la práctica la existencia de sindicatos que no pretendan un fin económico; por tanto, aquellos que se han orientado hacia otras motivaciones como las finalidades políticas, buscando derrocar un gobierno o afianzar otro que les conviene, no hacen sino desnaturalizar o corromper la esencia del sindicato, debilitando de paso la posibilidad de obtener esa finalidad económica, que es su principal misión.

Las organizaciones sindicales se caracterizan por varias cosas: su finalidad económica, el ejercicio de acciones restringido al ámbito laboral, la defensa de intereses particulares no incompatibles con el interés público, la constitución y la asociación libres y no por acto de autoridad, el poder organizacional basado en la cantidad de afiliados y en la capacidad de aglutinar, y la capacidad de representación cifrada en el mayor número de afiliados. En general pueden ser de empresa, inter-empresa, de trabajadores eventuales o transitorios y de trabajadores independientes, caso en el cual estaría aproximándose a la constitución de un gremio. Los sindicatos gremiales son aquellos que se forman por trabajadores que se dedican a una misma profesión, oficio o especialidad. Se considera que el sindicato de empresa es más representativo, toda vez que agrupa a los trabajadores de una misma empresa, con independencia de los oficios, profesiones o especialidades que desempeñen, porque viven en forma directa e inmediata la problemática de las relaciones de trabajo. Los sindicatos de industria son los formados por trabajadores que prestan sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial. Los sindicatos de oficios varios son aquellos que se integran por trabajadores de diversas profesiones.

Las asociaciones y corporaciones<sup>89</sup> nacen de una declaración de voluntad colectiva y conjunta, en el sentido de crear una persona jurídica nueva encaminada a la realización de un propósito que puede representar un beneficio, bien sea para la comunidad en general o para un grupo en particular. En éstas, el elemento personal cumple una función importante, ya que se considera el fundamento para que les sea reconocida su personería jurídica; ese es el papel de las personas asociadas en torno a la persona jurídica. La calidad de miembro o asociado, según la denominación que corresponda, se adquiere con el acto formal de la creación de la

---

<sup>89</sup> Estas y otras figuras están amparadas en disposiciones del Código de Comercio de Colombia y de otros países.

persona jurídica; a su vez, son estas personas las encargadas de constituir la voluntad de la persona jurídica creada.

La corporación es una asociación de individuos que persiguen un fin común sin lucro; por su parte, la fundación es una organización que no consiste en una alianza de varias personas para la realización de un fin determinado, establecido previamente por ellas, sino en una institución destinada a cumplir los fines estipulados por otra persona: su fundador. De ahí que el término fundación tenga dos sentidos: el acto por el cual se establece o erige algo, vale decir “el acto fundacional” mismo, mientras que el otro sentido se refiere a la organización como institución, cuyo objetivo es cumplir los fines señalados por el fundador. Debido a esto, “la fundación se compone de una masa de bienes destinados por la voluntad de una persona (fundador) a un fin determinado, para lograr el cual se crea el nuevo sujeto de derecho”.<sup>90</sup> Ambas formas organizativas tienen elementos diferenciadores, pero no se tratarán aquí.

Aun teniendo características diferentes, la separación entre corporaciones y fundaciones no es excluyente y por eso pueden existir personas jurídicas que presenten características de ambas, como es el caso de algunas universidades. Algunos autores<sup>91</sup> prefieren hablar genéricamente de ‘sector solidario’ para referirse a organizaciones cuya característica común es que ejercen solidaridad, principalmente de adentro hacia afuera. Muchas de estas organizaciones son conocidas como Organizaciones no Gubernamentales, ‘ONG’, término que no existe en la normatividad colombiana y que se originó en la Organización de Naciones Unidas. Son aquellas organizaciones que sin ánimo de lucro, y empleando bienes y servicios privados, construyen bienes y servicios públicos o de uso social.

---

<sup>90</sup> Ver Código de Comercio de Colombia, Decreto-Ley 410/1971

<sup>91</sup> Entre ellos cabe mencionar, por ejemplo a: R.D. Cárdenas, “Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado”, en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 130, Manizales, Universidad Autónoma de Manizales, 2010. Cárdenas funge como Gerente del Proyecto de Paz y Competitividad; Colombia

En Colombia puede hablarse de dos grandes sistemas que funcionan dentro del sector de las organizaciones solidarias: el de economía solidaria, conformado por las organizaciones definidas por la Ley 454 de 1998; y el sistema conformado por las Fundaciones, Corporaciones y Asociaciones, las Juntas de Acción Comunal y los grupos de voluntariado, con un marco legal que está totalmente disperso.

Toda organización del sector solidario debe ser facilitadora en la creación de espacios que permitan llevar a cabo una verdadera participación de la comunidad. La participación se tiene como base prioritaria para la construcción del colectivo y debe estar fundada en la educación, pues ésta se constituye en el pilar fundamental para el desarrollo de las comunidades. Para impulsar el progreso de una organización del sector solidario se deben ejecutar programas educativos que tiendan a desarrollar el espíritu solidario del individuo, así como proporcionar los elementos que lo conduzcan a desempeñarse correctamente en cada uno de los estamentos que conforman la entidad. Pero ese éxito debe ser respaldado por el buen manejo empresarial. La concepción de empresa asociativa en el contexto social, económico, financiero y gubernamental tiene significado en la medida en que se aborde correctamente el concepto de Economía Solidaria conforme a lo reglado mediante la Ley 454 de 1998.

Otra forma asociativa importante es la cooperativa, que puede tener distintos fines según su actividad: ahorro y crédito, de productores, de consumo, de transporte, de trabajo. Todas las formas cooperativas están reguladas por la Ley 79 de 1988 y el Decreto 468 de 1990. Lo más importante a resaltar es que todos los asociados tienen exactamente iguales derechos y ninguno recibe trato privilegiado. La creación, operación y fines de las cooperativas obedece al principio de solidaridad invocado por los cristianos como base para

reconstruir la sociedad. Así “llegaremos a ver las organizaciones solidarias como una experiencia alternativa en la modernización del Estado” (Cárdenas, 2010: 4).<sup>92</sup>

Cercanas a las cooperativas, tanto en su constitución como en su operación y sus fines, existen las organizaciones mutuales y los fondos de empleados. Las primeras tienen una finalidad más próxima a la protección de los asociados frente a algún riesgo o alguna calamidad que puedan sobrevenir en el futuro, en tanto que los fondos de empleados inicialmente promueven el ahorro y, con base en él, pueden realizar inversiones lucrativas.

En el sector público es relativamente frecuente encontrar asociaciones de municipios, como es el caso de la Federación Colombiana de Municipios,<sup>93</sup> cuya finalidad es la defensa de los intereses de ese tipo de entidades. En su misión tiene consignado que es la institución de carácter gremial, privada y sin ánimo de lucro que representa a los municipios, a los distritos y sus asociaciones en la formulación, concertación y evaluación de políticas públicas. Defiende y promueve la descentralización, la autonomía, la democracia y la gobernabilidad local. Articula esfuerzos internacionales, nacionales, subnacionales, públicos y privados, para el fortalecimiento integral de la gestión de los gobiernos municipales, distritales y sus asociaciones. Formula, gestiona y ejecuta proyectos de interés público para sus representados, que contribuyen a generar condiciones estables para la paz, el bienestar de las comunidades y el desarrollo sostenible.

El gremio (del latín *gremium*), según la primera acepción del diccionario de la Real Academia Española, es la “corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales”.<sup>94</sup> La segunda acepción define gremio como el “conjunto de personas que tienen un mismo ejercicio,

---

<sup>92</sup> Recoge así la prédica de los obreros de Rochedale (Cárdenas, 2010).

<sup>93</sup> Pese al esfuerzo, no fue posible lograr que los directivos de esta entidad recibieran al investigador.

<sup>94</sup> Real Academia Española, “Metáfora”, s.f., en <http://www.rae.es/drae/srv/search?id=ONHtV8vf3DXX2FCwKLog>.

profesión o estado social, regida por estatutos particulares, que tiende a enaltecer la común labor característica y a la mejora moral y material de sus integrantes” (RAE, s.f.). De donde se colige que los gremios son entidades compuestas por personas (naturales y/o jurídicas) que profesan unos objetivos, intereses, profesión, ocupación u oficio comunes y se agrupan para, precisamente, proteger sus intereses, consolidarlos y, de ser posible, ampliarlos en beneficio de la orden y de los agremiados. Es decir, el gremio tiene la obligación de defender a sus agremiados.

Los gremios surgieron por la necesidad de los artesanos de defender sus intereses de la voluntad de los poderes de controlar el precio y la calidad de los productos. Las formas más primitivas aparecieron a partir del siglo XI, pero su conformación definitiva fue entre los siglos XIII y XIV, y su objetivo principal fue defender a sus asociados. Cada gremio debía luchar contra la intrusión, controlar todo el proceso de producción desde la calidad de la materia prima hasta su precio, lo mismo que controlar las herramientas utilizadas para evitar la competencia desigual, mediante un extenso y minucioso reglamento. Al mismo tiempo, se ejercía un estricto control sobre la calidad de la mercancía y los agremiados que no cumplían lo previsto en los estatutos podían ser multados o expulsados.

Los gremios estaban organizados jerárquicamente; los maestros eran propietarios del taller, el utillaje y la materia prima, disfrutando de todos los derechos; cada maestro encabezaba un limitado número de operarios y aprendices formando una pequeña organización sujeta a las reglas del gremio y a las reglamentaciones del municipio, todas de carácter muy estricto. A partir de los siglos XIII y XIV se exigió elaborar y presentar la “obra maestra” para ingresar en esta categoría. Los oficiales generalmente trabajaban a sueldo de los maestros, aunque algunas veces participaban de los beneficios, concibiéndose inicialmente una etapa transitoria entre el aprendiz y el maestro; pero a medida que

aumentaron las dificultades para acceder a la categoría de maestro, de hecho se vieron condenados a permanecer como oficiales. Los aprendices no cobraban y, si demostraban cierta aptitud, ascendían a la categoría de oficiales.

Se pueden entender las relaciones gremiales como “el conjunto de actividades que desarrollan tanto los representantes sindicales del personal como los representantes de la empresa, tendientes a satisfacer las quejas y reclamaciones que cualquiera de las partes formula frente a otra” (Zilbet, 2011:1). Definidas así, estas relaciones reúnen algunas características particulares: el trato entre representantes, los acuerdos tienen proyección en el tiempo, se trata de una relación de poder y permite lograr acuerdos sin consenso. La presencia de los gremios en las ciudades se destacaba por su ubicación en una determinada calle o zona que les permitía ganar notoriedad; esto aún sigue siendo una práctica bastante extendida. Se ha complementado lo anterior con la proclamación de algún nombre celestial, un santo, al cual se le reconoce como patrón del gremio y en cuyo honor se celebran fiestas y procesiones.

Los gremios adquirieron un extraordinario desarrollo en los Países Bajos, Alemania, norte de Francia y Gran Bretaña; pero a partir de la segunda mitad del siglo XVIII, con el advenimiento de la Revolución Industrial principalmente en Gran Bretaña, las reglas del proceso de producción cambiaron radicalmente: fuerte iniciativa y alta capacidad creativa del empresariado, desconexión afectiva del trabajador con el producto y su fuente de trabajo, la división del trabajo y de las tareas en funciones repetitivas y monótonas (automatización del trabajo) contrastó sustancialmente con las particularidades del régimen artesanal, conservador de técnicas, controlador de iniciativas y personalizador de los vínculos laborales con la fuente y el producto.

El poder de los gremios y su espíritu proteccionista se vieron seriamente afectados y disminuidos con el ascenso de la burguesía que declaró la libertad como principal valor, empezando por decretar la libertad de trabajo. En la actualidad son agrupaciones de personas naturales y/o jurídicas con intereses comunes y se les puede clasificar en gremios empresariales, gremios laborales, gremios profesionales y gremios por sector de la producción o de la economía.

#### 5.1.4 Asociaciones y Agremiaciones: Diferencias y Similitudes

Pese a que su aparición es relativamente reciente, el concepto de asociatividad se ha extendido para incorporar valor agregado a planes, programas, proyectos e iniciativas en donde confluyan Estado y particulares, para asegurarles permanencia, estabilidad y eficiencia. Se estima que la colaboración de los más aptos en los procesos, hace que la asociatividad se considere un factor de eficacia para optimizar las posibilidades de elevación de la calidad de vida de los actores intervinientes. Es decir, el proceso permite y ofrece alicientes para que los diferentes actores asuman diferentes y heterogéneas responsabilidades, procurando mayor identidad y mayor protagonismo de todos, a la vez que la complementariedad de sus acciones.

Simultáneamente, se viene trasegando el camino de la sustentabilidad que, en últimas, por un lado denota la intersección de una serie de problemáticas: crecimiento, tecnología, pobreza, medio ambiente, recursos, consumo y producción; por otro, se erige como guía para lograr el equilibrio dinámico entre todas las formas de capital que participan en los procesos de desarrollo. La triple sustentabilidad, que intenta conjugar eficientemente los principios del crecimiento económico, la protección ambiental y la equidad social, se ha instalado como asunto clave en los procesos de formulación de las políticas públicas y en la agenda de todos

los eventos internacionales sobre desarrollo. De este modo, la asociatividad se asume como un proceso que comparte y se ampara en los postulados del desarrollo sustentable.

Existen condiciones que estimulan la asociatividad y las inversiones, que inducen al cambio tecnológico, dinamizan los cambios y facilitan el acceso a servicios (asistencia técnica y capacitación, insumos e innovaciones tecnológicas). Estas son: 1) mayores posibilidades de inserción en los mercados de manera estable porque hay conocimiento, menor intermediación y mayor seguridad; 2) mejor y más rentable elección, porque se han identificado las ventajas comparativas y reconocido los potenciales de mercado; 3) permanente desarrollo de capacidad competitiva por la innovación, la diferenciación de productos y la elevación de la calidad; 4) legitimación del liderazgo, por las relaciones de confianza y los compromisos adquiridos por los actores; es decir, se construye capital social mediante la construcción de consensos, espacios de reflexión, comunicación fluida, fácil y rápida resolución de los conflictos, aplicación estricta de premios y sanciones; 5) profesionalización de la gestión con mejores registros y controles, experticia en las diferentes áreas de gestión, acceso rápido, fácil y barato a la asistencia externa; 6) funcionamiento democrático y transparente, porque se han establecido previamente las reglas de juego claras y porque las decisiones son consensuadas; 7) facilidad de establecer alianzas de diversa tipología; 8) posibilidad de captar subsidios y obtener ayuda externa; 9) mediación entre la tensión que genera la expectativa de beneficio individual y la acumulación social de la entidad asociativa; y 10) construcción de entornos más favorables con la construcción de un marco legal claro y ventajoso, la articulación a la cooperación internacional, el acceso a servicios complementarios, y más y mejores posibilidades de inversión.

En Luckesh<sup>95</sup> se encuentran alusiones al concepto de potencial social, que comprendería las condiciones contextuales, los comportamientos, las habilidades, las competencias, los valores y la identidad, que son conductoras de estrategias para el desarrollo.

Vale decir que el desarrollo comienza con la capacidad para la integración de visiones e intereses y la concertación de agentes públicos y privados. Así pues, el desarrollo debe ser visto como el resultado que resulte del esfuerzo organizado del conjunto de la comunidad y, muy particularmente para el aspecto económico, de la capacidad de conformar algo más que una simple aglomeración de empresas (por industrias o sectores), donde se adopten nuevos modelos de organización que impulsen la flexibilidad y la descentralización operativa, favoreciendo la constitución de unidades estratégicas de actuación o de negocios, y donde se prioricen acciones colectivas sobre las individuales a través de la conformación de redes que promuevan la dinamización empresarial, el estímulo a las innovaciones y la utilización más eficaz posible de todo el potencial de desarrollo disponible o incorporable. Es necesario promover procesos que generen la cooperación interempresarial (organizaciones-instituciones) con objeto de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de los sectores empresariales frente al proceso de la globalización y, de esta manera, lograr la subsistencia a través de la asociación con otros.

En Rosales (1997) se encuentra que la asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial en el que cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de

---

<sup>95</sup> R. Luckesh, *Patrones de sustentabilidad. Hacia una meta modelo de instrumentos para el desarrollo sostenible*, Proyecto Amazonas 21, 2000.

materia prima o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías, las cuales son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.<sup>96</sup> Rosales también reconoce que pueden presentarse equivocaciones al intentar definir la asociatividad; la más común es que el proceso llegue a ser entendido como una integración de empresas que enfrentan problemas comunes y requieren unirse para el único fin de presionar, generalmente a alguna instancia gubernamental, con el fin de lograr alguna reivindicación, casi siempre coyuntural. Fácil es deducir que objetivos de ese tipo distan mucho de los propósitos, generalmente empresariales, que se buscan a través de los procesos asociativos.

El proceso de asociatividad empresarial estimula la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores mediante el aprovechamiento de determinadas externalidades derivadas de su agrupación, así como también de las ventajas asociadas a la tradición empresarial y a las relaciones comerciales y de cooperación para competir. En la práctica, el concepto de asociatividad ha permitido la estructuración de algunas estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local y que algunos autores han denominado clústeres empresariales,<sup>97</sup> sistemas productivos locales,<sup>98</sup> o distritos industriales (Becattini, 1979; Marshall, 1920; Amin, 1990),<sup>99</sup> entre otros.

Al hacer uso de esta estrategia, la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con

---

<sup>96</sup> M. Narváez *et al.*, “El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial una propuesta estratégica”, en *Universidad de Zulia*, 2008.

<sup>97</sup> M. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Javier Vergara, 1991.

<sup>98</sup> A. Vásquez, *Desarrollo local, una estrategia de creación de empleo*, Madrid, Pirámide, 1998.

<sup>99</sup> Becattini, G., “Dal settore industriale al distretto industriale”, en *Rivista di Economia e Politica Industriale*, p. 1-8, 1979.

Amin, A., y K. Robins, “Industrial districts and regional development”, en F. G. Pyke, comp., *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Génova, ILO, 1990.

proveedores, clientes y mercados, reflejando experiencias de endogenización del desarrollo en las que, entre otros, el aspecto sobresaliente es la priorización de las acciones colectivas sobre las individuales y la importancia del establecimiento de redes horizontales, alternativas a las redes jerárquicas públicas y de mercado, que permiten y favorecen la acumulación e interrelación más rápida de activos y destrezas especializadas, facilitan una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, reducen los niveles de incertidumbre y los costes de transacción, presionan a las empresas para innovar e invertir y estimulan la dinámica empresarial.<sup>100</sup>

En definitiva, la asociatividad es una estrategia colectiva que se ha ido constituyendo en un requisito para la sobrevivencia de las empresas, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas. Según esto, el desarrollo sostenible solo es posible utilizando y fortaleciendo los elementos que componen este concepto (Fernández, 2007):

- Principios sistémicos: los principales son la competencia, entendida como la capacidad de hacer las cosas mejor que otros; la cooperación o ayuda mutua para alcanzar los objetivos; la participación o compromiso activo en la toma de decisiones y en la materialización de estas decisiones; y la subsidiaridad: lograr que, de abajo hacia arriba, cada nivel de decisión y acción delegue lo menos posible hacia arriba, de forma tal que los resultados totales se maximicen al menor costo económico, social y ambiental.
- Niveles lógicos: hace consideración de los valores o los principios que guían la acción cotidiana; las habilidades o las capacidades para alcanzar resultados de un tipo determinado en un campo ídem; los comportamientos o maneras interiorizadas más o menos constantes de responder ante los estímulos; y el contexto, en tanto conjunto de

---

<sup>100</sup> A. Vásquez, *La política económica local, respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo*, Madrid, Pirámide, 1999, p. 11.

elementos culturales, tangibles y no tangibles, que rodean la actividad desplegada y la condicionan.

- Palancas transformadoras: la visión sistémica o percepción de las realidades como conjunto de elementos que interactúan permanentemente; el aprendizaje colectivo o formas de aumentar el conocimiento compartiendo experiencias empíricas y su análisis continuo; la visión compartida, que se logra como resultado del aprendizaje colectivo; y el auto-gobierno, capacidad de una comunidad para tomar sus propias decisiones y llevarlas a la práctica sin recurrir a niveles superiores de decisión y acción.

En el caso de las empresas, se busca construir y mantener organizaciones eficientes a través de la confianza y el sentido común, es decir, a través del capital social, el cual las beneficia reduciendo costos de transacción, tales como negociaciones, información imperfecta y capas de burocracia innecesaria.

Permitir la construcción de capital social es una de las más grandes fortalezas de la asociatividad. Se insiste en que se trata del atributo comunitario que engloba aspectos de la vida social como las redes sociales, las normas y confianza mutua, que son las formas efectivas de alcanzar metas y objetivos comunes de quienes gozan de ese capital social.<sup>101</sup> Entonces, el capital social de una persona hace alusión al conjunto de sus características, incluyendo su capacidad para extraer beneficios de las relaciones que establezca con otros; y, tratándose de un grupo, el capital social es la suma de todas esas características, incluyendo todas las externalidades que puedan generarse a partir de la interacción.

El esfuerzo conjunto de los participantes en un arreglo asociativo puede materializarse de distintas maneras, a condición de que todas ellas sean válidas y lícitas para la consecución

---

<sup>101</sup> F. Villarán, *Riqueza popular, pasión y gloria de la pequeña empresa*, Lima, Congreso de la República, 1998, p. 24.

del objetivo principal u original. También requiere que se tomen muchas decisiones individuales; y se requiere que las personas y las unidades participantes inviertan tiempo y otros recursos para relacionarse con otras personas.

El proceso de desarrollo a través de la asociatividad supone el establecimiento de redes en las cuales concurren los productores, los recursos disponibles de todo tipo, las actividades económicas (de carácter productivo, comercial, técnico, financiero, asistencial) y sus relaciones (interdependencia e intercambios). Las relaciones dentro de la red permiten que los actores intercambien no solo productos y servicios, sino también conocimientos tecnológicos y pautas de comportamiento. En los sistemas productivos locales, las relaciones se basan en el conocimiento de los agentes entre sí, en la confianza mutua que se ha ido incrementando paulatinamente, así como en el beneficio que deriva del comercio y del intercambio a menores costos.

Localizar un sistema productivo favorece los intercambios en mercados múltiples, lo que permite el surgimiento de economías de escala externas a las empresas pero internas al sistema productivo localizado, así como la reducción de costos de transacción. Las externalidades a que dan lugar esos sistemas de producción generan rendimientos crecientes y redundan, por lo tanto, en el crecimiento de la economía. De otro lado, si la tecnología disponible permite que las empresas se especialicen en partes del proceso productivo y con ello se recomponga la producción, las economías de escala se ven reforzadas, lo que proporciona ventajas competitivas a las empresas participantes en los mercados nacionales e internacionales. La capacidad empresarial y organizativa fuertemente articulada a la tradición productiva de cada territorio propicia una intensa rivalidad en el mercado, lo cual es un factor determinante de la competitividad interna y externa de las empresas. En tal sentido, el

sistema de relaciones y conexiones entre actividades y empresas es parte de la cultura social y productiva de un país y toma formas diferentes en cada uno.

En definitiva, la confluencia de los intercambios de productos y recursos entre las empresas, la multiplicidad de relaciones entre los actores y la transformación de mensajes e información entre ellos, propician la difusión de las innovaciones, impulsan el aumento de la productividad y mejoran la competitividad de las empresas asociadas. Según expresa Vázquez (1998) de manera simplificada, las naciones necesitan reestructurar su sistema productivo, de manera de elevar la productividad de sus actividades, aumentando así su competitividad en los mercados. Para ello es preciso no solo reestructurar el sistema económico, sino también ajustar el modelo institucional, cultural y social a los cambios del entorno y de la competencia.

Sin embargo, José Vargas (2003), citando a Lechner (2001), sostiene que el eslabón perdido entre los ámbitos micro y macro del desarrollo social es “una desventaja a la hora de analizar conjuntamente las relaciones de confianza generalizada y de asociatividad y, por otra parte, las normas de reciprocidad y de compromiso cívico vigentes en la sociedad”. Las relaciones de confianza entre los individuos y el compromiso cívico dependen de las oportunidades y las restricciones que ofrece el contexto histórico-social. La asociatividad y la confianza entre los individuos en una sociedad, como condiciones del capital social, están disminuyendo debido en parte a la ‘destrucción creativa’ de los procesos de modernización e indican que están en proceso de transformación” (Vargas, 2003: 6). Viene al caso mencionar a Weber,<sup>102</sup> quien define la esencia del capitalismo “como el conjunto de elementos éticos que inspiran a los empresarios en sus acciones a favor de la acumulación del capital” (citado por Vargas, 2003: 7).

---

<sup>102</sup> M. Weber, *La ética protestante y el nuevo espíritu del capitalismo*, Barcelona, Península, 1993.

Ha cobrado importancia la necesidad de aprovechar iniciativas de desarrollo de menor escala, ligadas a dinámicas locales con una fuerte movilización del potencial humano, económico y hasta geográfico.<sup>103</sup> Abogar por un estilo de desarrollo endógeno significa adoptar una categoría que permita enlazar los procesos sociales, económicos, tecnológicos, ambientales y culturales con las prácticas políticas y las estrategias para asegurar la emergencia de capacidades endógenas de desarrollo, según Grosjean y Maillat.<sup>104</sup> Por su parte, Albuquerque<sup>105</sup> considera que este estilo de desarrollo puede entenderse como un proceso de transformación de la economía y la sociedad orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de la población a través de la actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos (públicos y privados) para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos existentes, mediante el fenómeno de las capacidades de emprendimiento empresarial y la creación de un entorno innovador.

En consecuencia, es posible clasificar 4 diferentes visiones del enfoque de desarrollo endógeno.

- 1) La económica, caracterizada por la existencia de un sistema productivo que permite a los agentes utilizar los recursos productivos disponibles de manera eficiente a fin de incrementar los niveles de productividad y competitividad;
- 2) La sociocultural, integrada por el sistema de relaciones socioeconómicas predominantes, las instituciones y el sistema de valores de la sociedad, factores que constituyen el fundamento de orden sociocultural del proceso de desarrollo;
- 3) La

---

<sup>103</sup> R. Romero, “Desarrollo local - Desarrollo rural. Mujer emprendedora”, en *Cursos de verano de Casariche, del 27 de agosto al 2 de septiembre de 2012*, Casariche, Universidad de Málaga, 2012.

<sup>104</sup> N. Grosjean y D. Maillat, *Territorial production systems and endogeneous development*. Institute for Regional and Economical Research, Neuchâtel, University Neuchâtel, 1998, p. 129.

<sup>105</sup> Francisco Albuquerque, *Metodología para el desarrollo económico local*, Santiago de Chile, Ilpes, 1997.

política y administrativa, en la cual se destaca la importancia de las iniciativas de los agentes para formular políticas orientadas a crear el entorno adecuado para impulsar el incremento de la producción y un desarrollo sostenible en el largo plazo; 4) La ambiental, en la cual se destaca el aspecto relacionado con la sustentabilidad de cualquier opción o actividad transformadora del medioambiente (Narvaéz *et al.*, 2008: 83).

Hay algunos elementos que se consideran indispensables para generar procesos de asociatividad y, en consecuencia, también quizás procesos de desarrollo. Uno es la mejora en procesos, productos y sistemas que resulta de las rivalidades, siempre y cuando se canalicen positivamente; otro es la cultura de cooperación entre los distintos agentes, lo cual permite mayor intercambio y apoyo, elementos sin los cuales es imposible competir en mercados más amplios y globalizados; el tercero es la confianza y el compromiso, necesarios para perdurar; el cuarto es la necesidad de construir la cultura del trabajo en equipo; en quinto lugar, se señala que es necesario compartir una visión que involucre propósitos, objetivos y acuerdos; y, en sexto lugar, se reconoce la necesidad de un entorno que no por existir se estima automáticamente proclive al desarrollo, es decir, el entorno debe aportar elementos potenciadores del desarrollo.

Las posibilidades de los procesos asociativos descansan sobre algunas estrategias; entre ellas:

1) Construir conducta de integración y cooperación. Como resultado de los procesos de apertura de los mercados y de la globalización se han desarrollado redes de cooperación entre las empresas que se caracterizan por la conformación de vínculos estables entre ellas, algunos de naturaleza legal, si están basados en contratos, o de confianza, cuando no existen contratos

formales.<sup>106</sup> La cooperación puede darse de manera horizontal (entre pares), a través de los consorcios, de la investigación conjunta, de los acuerdos especiales para acceso a tecnologías o mercados, entre otras formas señaladas por Villalba,<sup>107</sup> y por la cooperación vertical o jerárquica, a través de la integración entre los proveedores de insumos y los distribuidores de productos.

La integración horizontal elimina o al menos reduce la redundancia y genera economías de escala, pues se disminuyen los costos de producción,<sup>108</sup> ya sea por obtención de materia prima o por el ahorro de compartir algunos procesos tecnológicos o servicios técnicos semejantes. Las economías de escala se constituyen en requisito para el ordenamiento y la consecución de la estrategia económica que permite alcanzar el desarrollo. Además, se logra a través de ellas la ampliación, expansión y capacidad de absorción de los mercados, y se mantiene así la ventaja que otorga la existencia de la estructura de costos decrecientes. La integración vertical optimiza el flujo de productos y la vinculación entre los diferentes entes de una cadena de producción, lo cual impulsa el aumento de la eficiencia y mejora la competitividad de las empresas involucradas.

Para el medio colombiano, la integración asociativa es básicamente de tipo horizontal, pues las empresas asociadas o afiliadas a una entidad de tipo superior tienen la característica de ser pares entre sí. Por esa razón se habla de gremios: de transportadores, de agricultores, de constructores, de exportadores, de las cámaras de comercio, de los prestadores de servicios públicos domiciliarios. Y en el caso de entidades como ACOPI, que agrupa a empresas pequeñas y medianas, se prefiere la configuración de capítulos o unidades de menor dimensión para agrupar empresas según sector de operación, mediante la figura de los PRODES; por eso puede hablarse de PRODES de la confección, PRODES de la industria

---

<sup>106</sup> A. Francés, “Redes de cooperación”, en *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*, Caracas, Iesa, 2008.

<sup>107</sup> J. Villalba, *Menú estratégico, el arte de la guerra competitiva*, Caracas, Iesa, 1996.

<sup>108</sup> M. Herrera, *Desarrollo endógeno: cooperación y competencia*, Caracas, Panapo de Venezuela, 2005.

gráfica, PRODES de la metal-mecánica, entre otros. Consecuentemente, los esfuerzos de integración vertical son bastante tímidos y no han logrado superar las dificultades que plantean el egoísmo, la desconfianza, el excesivo celo industrial y hasta la deshonestidad de algunos agentes, según las propias palabras de algunos directivos de entidades asociativas.

También debe tenerse en cuenta que, para alcanzar un proceso de cooperación e integración exitoso entre sectores empresariales, se requiere la formulación de políticas para generar los mecanismos sociales de coordinación, cooperación y apoyo a la acción mediante la concertación de los factores de producción, así como la participación de los gobiernos (nacional, departamentales y municipales) y los organismos empresariales.

2) Generar mecanismos para compartir conocimientos y reforzar competencias. La fuerte irrupción del paradigma científico-técnico trae aparejada la aceptación del conocimiento como núcleo de la innovación y, por ende, de la competitividad por parte del sector empresarial. De este modo, las organizaciones empresariales han de asumir la responsabilidad de fomentar, en el interior de sus procesos de producción y estructuras, la capacidad de soportar la producción de conocimiento innovador, tomando en cuenta el conocimiento que ya poseen, expresado en información e insumos para la producción de bienes, prestación de servicios y soluciones innovadoras sobre la base de sus competencias empresariales. Se busca generar procesos de aprendizaje colectivo e incrementar el conocimiento mediante el compartir experiencias y su análisis permanente.

3) Identificar escenarios factibles. Simultáneamente, se deben reconocer las necesidades y los recursos disponibles como la innovación, la creatividad, la capacidad emprendedora de los agentes, la solvencia técnica y de gestión, la capacidad organizativa de las personas y las organizaciones públicas y privadas, la capacidad de articulación con el entorno institucional y mercadológico, y la capacidad de liderazgo y de generación de

diálogos. Todo ello con el fin de desplegar acciones que permitan el acceso a la construcción de un nuevo orden social, incluyente, participativo, en el que se amplíe su proyección en el consenso encadenado de las instituciones, con regulaciones normativas políticas y financieras coherentes y estables, para transmitir y recibir información, además de recursos, como estrategia global de protección, desarrollo y fortalecimiento de un sector determinado.<sup>109</sup> Para lograrlo, Gabiña<sup>110</sup> dice, con respecto a la estrategia industrial, que los empresarios, más que prever el futuro, deben crearlo o inventarlo, bien sea a través de la innovación pura o de la puesta en marcha de proyectos de largo plazo que cuenten con la cooperación de diferentes competencias. Para un empresario, la imagen o el sentido que se le da a la representación de una realidad futura deseada y que se quiere construir debe ser un concepto que conduzca a la acción. De este modo, el futuro se transforma en la razón del presente (Fernández, 2007).

4) Cooperación con entes gubernamentales. Se da por entendido que el objetivo central de todo gobierno es proporcionar los medios para que los ciudadanos adquieran riqueza y bienestar social crecientes en el tiempo. Por eso, el gobernante debe tener capacidad para facilitar el desarrollo de industrias y empresas.<sup>111</sup> Por la misma razón, se debe incorporar a la gestión pública una perspectiva catalizadora, potenciadora o articuladora, para que facilite oportunidades más que para redistribuir recursos públicos.

5) Impacto social y cooperación con la comunidad. Los sectores empresariales deben atender las necesidades más importantes del colectivo con productos accesibles a la mayoría y dando prioridad al uso de recursos autóctonos. Además, deben cuidar potenciar el impacto positivo y reducir o eliminar el impacto negativo de sus actividades sobre el entorno humano

---

<sup>109</sup> O. Benavides, *Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas*, Bogotá, McGraw-Hill, 2002.

<sup>110</sup> J. Gabiña, *El futuro revisitado: la reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*, Bogotá, Alfaomega, 1997.

<sup>111</sup> J. Azua y A. Andersen, *Alianzas competitivas, para la nueva economía*, Madrid, McGraw-Hill, 2000.

y ambiental.<sup>112</sup> En este contexto, las empresas, conjuntamente, deben crear condiciones que permitan satisfacer a los clientes, ofrecer productos de calidad, rendir cuentas a sus accionistas, cumplir con los proveedores, respetar a sus competidores, fomentar el bienestar de sus trabajadores, la sustentabilidad del medioambiente y contribuir a mejorar las condiciones de vida de la comunidad a la cual pertenecen.<sup>113</sup>

En definitiva, la asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño para enfrentar las grandes transformaciones que vienen ocurriendo y para sobrevivir en un mundo de competencia desigual donde la polarización es cada vez mayor entre continentes, regiones o países, o entre empresas grandes y pequeñas, o entre ricos y pobres. Gracias a la asociatividad, la desesperanza que se suscitó en la década de los 90 con las apresuradas medidas de apertura de la economía ha comenzado a ceder. Ya desde la década de los 70, los primeros asomos de asociatividad, aunque tímidos, permitieron que muchas empresas, aun débiles, logran sobrevivir y salir airoso ante la amenaza de los capitales provenientes de actividades ilícitas. De la mano de los esfuerzos por constituir entidades asociativas, han venido dándose también cambios importantes, aunque tímidos, en la gestión de las organizaciones.

#### 5.1.5 Asociatividad en Colombia

Por ser un país de ingreso medio, inequitativo y con alto nivel de pobreza,<sup>114</sup> se esperaría que Colombia fuera fértil para los procesos asociativos. Se discute recurrentemente acerca de la asociatividad como una alternativa viable y eficaz para fomentar el desarrollo de

---

<sup>112</sup> E. Blanco y A. Francés, “Estrategia para empresas”, en *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*, Caracas, Ediciones Iesa, 2008.

<sup>113</sup> T. Lemaresquier, “La ética empresarial y la competitividad”, abril de 2004, en <[www.compitemx.org.mx/eventos/2congreso-respsocial/ponencia/ponencia](http://www.compitemx.org.mx/eventos/2congreso-respsocial/ponencia/ponencia)>.

<sup>114</sup> La cifra que maneja la Presidencia de la República es de 36%, a diciembre de 2011, pero las cifras de entidades independientes rondan el 60%.

diversas actividades e, incluso, se elevó a rango constitucional su promoción y protección. Así, el artículo 38 consagra el derecho a la libre asociación de las personas para el desarrollo de sus distintas actividades; el artículo 39 permite que un colectivo de personas se asocie para prestar servicios sociales; y el artículo 58 radica en el Estado la obligación de promover y proteger las distintas formas asociativas y solidarias de propiedad. El Estado debe impulsar el acceso a la propiedad de la tierra en forma individual y colectiva, y estimular el fortalecimiento de la organización solidaria.

La regulación de la asociatividad está contenida en la Ley 79 de 1988, que regla las cooperativas, y en la Ley 454 de 1998, que regula el 'sector solidario' en general; en el marco de esta última, se han dictado otras normas que, en general, persiguen afianzar la solidaridad como insumo necesario para la asociatividad; recogen valores como membrecía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica, autonomía e independencia y compromiso con la comunidad. Estos principios que, por norma, son exclusivos de las organizaciones asociativas, en la práctica no lo son o no deberían serlo, pues no son incompatibles con la finalidad de lucro de las organizaciones de otras tipologías.

Se distinguen dos enfoques en los distintos trabajos empíricos y teóricos conocidos: el abordaje desde la arista social de las organizaciones asociadas, y el enfoque económico, propio de los países de alto desarrollo, donde la discusión se orienta desde la Teoría de la Firma, para la cual, lo importante es el rol jugado por los distintos agentes asociados como dinamizadores del desarrollo económico, sin que ello implique soslayar sus fines sociales. Los países con menor desarrollo encuentran problemas serios a la hora de querer ampliar sus exportaciones a mercados de mayor desarrollo relativo: por un lado, la calidad y, por otro, los volúmenes de oferta, que se tornan difíciles de satisfacer dado el tamaño de las unidades productivas; según estudios, la mejor manera de superar esta limitante está en la estrategia

asociativa que se puede materializar, por ejemplo, mediante la subcontratación y la estrategia de redes, que registran experiencias exitosas.

Cuando las personas son capaces de combinar el esfuerzo individual con la acción colectiva pueden ser sujetos y beneficiarios del desarrollo humano. Pero el centro gravitacional de la responsabilidad ha pasado de lo colectivo (centrada en el Estado) a lo individual centrado en el mercado, con profundos cambios en las relaciones sociales, hasta provocar quejas por el excesivo individualismo que amenaza con romper los pocos lazos de solidaridad que provienen del pasado y de impedir su construcción en el futuro. Se argumenta que los lazos de cooperación y de confianza vienen en un proceso de debilitamiento cada vez mayor, hasta el punto de afectar la calidad de la vida diaria e, incluso, a la economía. Elementos importantes de asociatividad, tales como la confianza en recibir ayuda de los demás en caso de agresión, obtuvo una valoración negativa que va desde el 57,7% hasta el 87,7% en los países latinoamericanos, mientras que la valoración positiva oscila entre el 41,5% y el 11,7%; otro ítem importante como la facilidad para organizar a la gente fue valorada negativamente en un 63,4% y apenas con el 35,5% positivo.<sup>115</sup>

La individualización es un proceso que puede llegar a tener efectos negativos si al mismo tiempo no se le construyen vínculos sociales que permitan su inserción, pues termina convertido en individualismo que, como se sabe, es dañino, ya que evidencia grandes desigualdades en los grupos socioeconómicamente bajos y también clientelismo populista. Ambas condiciones son inductoras de comportamientos insanos como el egoísmo, la insolidaridad y la búsqueda de ventajas materiales inmediatas sin reparar en la licitud de los métodos. El comportamiento individualista, en palabras de Banfield,<sup>116</sup> se ve favorecido por

---

<sup>115</sup> Ver el *Informe de Desarrollo Humano de Latinoamérica* de la CEPAL, correspondiente a 2008

<sup>116</sup> E. Banfield, *The moral Basis of a backward society*, Chicago, Free Press, 1958.

la visión orgánica del poder en la cual, al concebirse lo social como si fuera inmutable, la intención o el deseo de construir nuevas relaciones de cooperación pierde sentido.

El comportamiento de la gente en los grupos socioeconómicos medios y altos también evidencia manifestaciones de individualismo pero, a diferencia de los grupos bajos, en éstos se fundamenta en la confianza de las personas en sus capacidades individuales para moldear su destino, llevando a los individuos a pensar que los vínculos sociales son superfluos, pues la sociedad es tomada como algo dado. De paso, el comportamiento de los miembros de estos grupos parece proyectar su ignorancia de que el despliegue de las capacidades individuales poseídas tiene alta dependencia de la posición jerárquica ocupada, medida en términos de educación y nivel de ingresos.

Parece existir, pues, un bloqueo de los sueños colectivos y, al mismo tiempo, un fuerte deseo de establecer vínculo social. Eso se manifiesta en que la gente quiere espacios más amables y más tiempo para compartir; es decir, se quiere más y mejor sociabilidad. Pero fuerza reconocer que no toda ni cualquiera asociatividad obra como motor de desarrollo. Al contrario, lo que interesa es el vínculo social que contribuya a mejorar la calidad de vida del conjunto y a ese efecto viene bien la noción de capital social: “aquellos rasgos de la organización como confianza, redes y normas que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al facilitar su accionar coordinado”;<sup>117</sup> es decir, en el sentido de destacar el aporte creativo de determinadas formas de organización para dinamizar y potenciar la vida social.<sup>118</sup> Es claro que este tipo de asociatividad genera confianza social y lazos de cooperación, relaciones que se intensifican si hay normas de reciprocidad que permitan construir redes que aportan al bienestar general. Ahora es la sociedad toda la protagonista de la regulación de sus

---

<sup>117</sup> R.D. Putnam, “The prosperous community. Social capital and public life”, en *American Prospect*, vol. 4, No. 13, 1993, p. 8.

<sup>118</sup> Para el caso, ver *Desarrollo Humano en Chile*, de 2010

procesos y eso reclama la capacidad de la gente para tomar participación en la gestión de los problemas de manera organizada.<sup>119</sup>

En general, puede decirse que existe un tipo de asociatividad que puede llamarse entrañable, de base, arraigada en los valores y principios que cada individuo lleva adentro; también existe la asociatividad de tipo organizacional, basada en las reglas de juego que se hacen a partir de la comunicación de los miembros de la comunidad, legitimada a partir de las organizaciones económicas y sociales constituidas de forma o de hecho, y reglamentada por el tipo de arreglos formales o informales que rodean la forma mediante la cual se institucionalizó la asociatividad.

Teniendo en cuenta el primer tipo de asociatividad (Castillo, 2005a), se hace la observación de que “nacemos en un grupo primario que es la familia, de la cual aprehendemos miedos, defensas, forma de vínculos en la sociedad y otros. Este modelo nos lo representamos y reproducimos en toda experiencia de grupo que generemos” (Milo, citado en Castillo, 2005a: 11). Es por esta razón que la educación dirigida a estimular “el éxito individual, el egoísmo y la ambición” y que no fomenta el progreso conjunto, el trabajo en equipo y las elecciones comunitarias, dificulta de manera importante el desarrollo del individuo (Castillo, 2005a), dificultando la posibilidad de trabajar en grupo en busca del progreso. Todas estas limitantes provocan una debilidad primordial en las distintas organizaciones, generando de manera indirecta falencias en “autodeterminación y proactividad”, según Darío Castillo (2005a: 11). La asociatividad de tipo organizacional tiene sus fundamentos en la asociatividad de base, en los años de la infancia, que es cuando se aprende a colaborar y a compartir, y esos valores son proyectados por el hombre en los escenarios organizacionales y asociativos, en busca de un objetivo común.

---

<sup>119</sup> B. Kliksberg, “Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo”, en *Revista de la CEPAL*, No. 69, 1998.

En el plano del diseño de políticas de desarrollo, la asociatividad se ha vinculado a un tipo de organización determinada, que se caracteriza por incorporar la participación ciudadana, sea de forma voluntaria o por medio de actividades productivas, basadas en formas cooperativas o de organizaciones no lucrativas.

Esta participación ha sido incorporada por una gran diversidad de organizaciones que se ubican entre el Estado y el mercado y, así mismo, puede apuntar a un sinnúmero de objetivos. Así por ejemplo, se utiliza la expresión *sociedad civil* para referirse a “la organización de ciudadanos dentro del marco del Estado con objeto de realizar actividades legitimadas por el Estado y para hacer política indirecta (no partidaria) frente al Estado”;<sup>120</sup> la expresión *sector no lucrativo*, para hacer referencia a “organizaciones formales, con participación de voluntarios, privadas, auto gobernadas y que no distribuyen beneficios”;<sup>121</sup> y la expresión *economía social* para designar

todas las organizaciones productivas en las que los trabajadores poseen participación en la dirección y propiedad de los medios productivos y cuyos excedentes son destinados, al menos en parte, al conjunto de la organización para el bienestar de los miembros y de la comunidad”.<sup>122</sup>

Finalmente, la expresión *tercer sector*, cuya definición se da por la diferencia respecto al mercado (primer sector) y el Estado (segundo sector) en términos de los agentes involucrados (definidos jurídicamente) y los fines de la acción: en el caso del mercado se

---

<sup>120</sup> I. Wallerstein, *Después del liberalismo*, México, Siglo XXI, 1996, p. 6.

<sup>121</sup> L. Salamon y H. Anheier, *La sociedad civil en una perspectiva comparativa. Bajo el título “Nuevo Estudio del Sector Emergente: Resumen, Valoración Revisada”*, Baltimore, Center for Civil Society Studies, 1999, p. 512.

<sup>122</sup> A.L. Hernández *et al.*, “Asociatividad y desarrollo: para una caracterización del sector asociativo en Chile”, en *XXIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología ALAS*, Arequipa, ALAS, 2003, p. 73.

trata de agentes privados para fines privados y, en el del Estado, de agentes públicos para fines públicos; en el tercer sector, se trata de agentes privados para fines públicos, incluyendo un cuarto tipo, la corrupción, que involucra agentes públicos con fines privados. Según esta definición, el contenido del tercer sector estaría dado por el carácter de los agentes ejecutores (públicos o privados) y el receptor de los beneficios de la acción (público o privado).<sup>123</sup>

Se desprende que existen variadas formas de denominar al conjunto de instituciones que se ubican entre el Estado y el mercado, lo cual indica que la asociatividad no puede ser entendida del mismo modo; es decir, no es tan importante detenerse en la forma o tipo organizacional, como en el fondo: contenido o racionalidad que sirve de guía para el accionar de los individuos. Luego, se debe entender la asociatividad como una propiedad de un tipo de acción social específico, caracterizado por la acción comunicativa desarrollada por Habermas;<sup>124</sup> es decir, entenderla como caracterizada por la acción orientada al entendimiento, lo cual quiere decir que para definir un comportamiento como ‘asociativo’ es necesario conocer si éste está orientado de modo primario a la obtención de un acuerdo básico basado en el reconocimiento de las partes involucradas, que permita el desarrollo de una actividad determinada.

De este modo, el concepto de asociatividad se encuentra más cerca de la acción racional con arreglo a valores de carácter abierto, en el entendido de que busca, de forma primaria, entablar un diálogo con otro interlocutor y, de esta forma, por medio de la negociación de pretensiones de validez de forma lingüística, en que los sujetos se manifiestan unos a otros pretensiones de validez (propuestas de verdad en relación con la realidad concreta o al tópico en discusión) que pueden ser puestas en juicio y configuran, por medio

---

<sup>123</sup> F. Tenorio, “Um Espectro ronda o Terceiro Setor: o Espectro do Mercado”, en *Congreso de la International Society for Third Sector Research*, 1999, Santiago de Chile, International Society for Third Sector Research, 1999.

<sup>124</sup> J. Habermas, *Conocimiento e interés*, Madrid, Taurus, 1989.

de la negociación de modo lingüístico, horizontes de sentido en común (Habermas, 1989: 136-146). En este marco, la acción comunicativa “se refiere a la interacción de por lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que (ya sea con medios verbales o extraverbales) entablan una relación interpersonal” (Habermas, 1989: 123). O sea que se trata de un tipo de acción basado en la búsqueda de entendimiento sobre una situación de acción para coordinar los planes de acción de forma conjunta. En esta perspectiva, la interpretación, entendida como una negociación de definiciones respecto al mundo objetivo social y subjetivo, constituye el fenómeno central.

Las pretensiones de validez puestas en juego en el diálogo apuntan a tres diferentes esferas del mundo de la vida: primero, al mundo objetivo, que es supuesto como la totalidad de los hechos sensibles reconocidos de forma colectiva (lo que ocurre “fue así”); en segundo lugar, el mundo social es también supuesto en común como la totalidad de las relaciones interpersonales que son reconocidas por los integrantes como legítimas (“debe o debió ser así”); y tercero, las pretensiones de validez hacen referencia al mundo subjetivo que da cuenta de las vivencias personales a las que solo el individuo tiene acceso directo (“creo que fue así”). Dicho en palabras más simples, lo que Habermas señala es que por medio del diálogo y la conversación es posible alcanzar acuerdos entre las personas, ya que a través del reconocimiento producido por el diálogo se incorporan al horizonte de sentido las concepciones de mundo del interlocutor (lo que produce sentido como sujetos-actores). Un problema se plantea cuando este diálogo está mediado por un lenguaje codificado, es decir, cuando la conversación no permite reciprocidad en la presentación de pretensiones de validez; esto es característico en las sociedades modernas, particularmente con el avance de los medios de comunicación de masas.<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Esto sucede con frecuencia en el diseño de políticas a nivel central, que no consideran el lenguaje ni la especificidad cultural de los habitantes de los territorios en los procesos de planificación y luego deben “vender”

De acuerdo con Habermas, en los procesos de asociatividad el lenguaje asume el rol articulador de la vida social, permitiendo la organización y la acción legítimas (aquella que es reconocida como válida por todos los participantes). Sin embargo, existe el riesgo de que el lenguaje sea utilizado como un medio para conseguir determinados objetivos (como el cumplimiento de metas de gestión en el caso de la implementación de políticas públicas) y, en este marco, no cumpliría su rol de construir horizontes de sentido entre los actores (y, de esta forma, lograr el desarrollo por medio de la participación ciudadana). Esto se debe a que el proceso de comunicación mediado por el lenguaje posee una doble dimensión: de un lado, relativa a su contenido proposicional (lo que se quiere decir); en segundo lugar, respecto a su fuerza ilocucionaria (el cómo se dicen las cosas).

Es posible expresar que una conversación siempre está referida a otro alguien concreto con el cual se habla y a quien se quiere expresar un mensaje determinado. El carácter concreto de esta relación hace posible que el carácter ilocucionario de un determinado hablante logre la seducción de la contraparte sin llegar a discutir el contenido proposicional del mensaje, caso en el cual se estaría hablando del efecto perlocucionario del lenguaje, que tiene relación con hacer primar la forma por sobre el contenido; es decir, se torna más importante el cómo se dicen las cosas con objeto de convencer a la contraparte, que el contenido esencial del mensaje. En este caso, ya no se habla de comunicación sino meramente de la emisión de un mensaje por medio de una acción estratégica. Es particularmente importante hacer notar que otros medios de comunicación codificados son el poder y el dinero, que en este marco se asocian a las acciones desarrolladas en otras esferas de la vida social, principalmente por medio de la racionalidad instrumental (Hernández *et al.*, 2005).

---

la política de desarrollo entre sus potenciales usuarios a través de “combos” o “paquetes” tales como subsidios o similares.

A la finalidad de comunicar codificado, sirve precisamente la decoración de la oficina, el tipo de mobiliario que se tenga, el espacio en términos de área y la disposición de los muebles y de los elementos decorativos, pues generalmente su tenencia, su diseño y su valor dicen de la cuota de poder de quien la ocupa. Varias consecuencias se derivan de esto:

- Basar el concepto de asociatividad en la reflexividad del vínculo social implica asumir la asociatividad como una actividad que no es propiedad de un tipo organizacional ni de un grupo determinado sino, más bien, como prácticas sociales que se basan en el reconocimiento de los sujetos como hablantes con igual valor en el proceso de comunicación, lo cual otorga ciertas ventajas al momento de abordar su estudio.
- La vinculación entre la asociatividad (entendida como el reconocimiento de la igualdad del otro en el diálogo) y el concepto de ciudadanía en términos de reconocimiento del otro (en este trabajo, un empresario) como un legítimo interlocutor, ya no solamente en términos de reconocimiento jurídico-estatal (ciudadanía formal), sino como igual en el marco de la capacidad de presentar propuestas o manifestar su desacuerdo por medio de la organización o la participación frente a organismos estatales o privados. De esta forma, incluso, es posible encontrar aquí un marco conceptual robusto para analizar el tema de la exclusión social a partir de la asociatividad;
- Por último, es necesario reconocer el carácter universalista que se ata al hecho de basar el concepto de asociatividad en el carácter reflexivo del vínculo social, ya que, si bien es cierto que existen organizaciones que mantienen fuertes vínculos internos, es decir, horizontes de sentido en común, se cierran al diálogo con la sociedad en su

conjunto y generan políticas de alteridad (lo que se conoce como el lado perverso del capital social).

A la luz de esto, por tanto, la asociatividad no estaría basada en las organizaciones y su contenido jurídico y organizacional (la forma), sino en las acciones y el sentido asociado a ellas (el fondo).

En consideración a la importancia que el término tiene para la asociatividad, conviene abrir un paréntesis para dejar constancia de al menos dos connotaciones que en Colombia se le dan a la palabra “política”. En un primer uso sirve para designar los fenómenos de lucha por el poder, la competencia partidista y la lucha de grupos para posicionarse y hacer prevalecer sus intereses; algo así como lo que en el mundo anglosajón denominan *politics* para referirse al modelo de sociedad que se quiere construir. Otro uso del término, también de acuerdo con los ingleses, se asocia a *policy*, un marco de orientación para la acción, un programa o las actividades del aparato gubernamental. En este trabajo se entiende en esta última acepción.

Es importante anotar que una política pública contiene un conjunto amplio de elementos y es siempre un plan de acción que se desarrolla dentro del Estado, tendiente a encontrarle solución a una problemática específica. Por ende, las políticas públicas también pueden ser entendidas como procesos de comunicación y, por tanto, pueden presentar una serie de problemas aparejados: por ejemplo, formulación de políticas sin un diagnóstico claro o implementación de planes sin información a la ciudadanía. Las políticas públicas constituyen un proceso susceptible de evaluación y crítica, lo que permite, al menos en teoría, la participación ciudadana, es decir, la conversación en torno a la ejecución y contenido del mensaje constitutivo de la política pública. Con todo, es necesario dejar en claro que no

existe un “modelo universal” de política pública para el desarrollo; la complejidad cultural y espacial no permitiría la homologación total. No obstante, existen algunos elementos comunes a toda la humanidad (como el lenguaje y el conocimiento de su entorno cotidiano) que permiten tener una base para buscar una solución conjunta (entre el Estado y la ciudadanía) para el desarrollo sustentable.

Dado que las políticas públicas pueden diseñarse para cobijar espectros muy amplios o estar dirigidas a aspectos más puntuales como la redistribución, cabe preguntarse primero por el análisis del momento en que se inicia la participación del Estado en los sectores sociales y de las consecuencias que se derivan tanto para el Estado mismo como para los destinatarios de las políticas sociales; segundo, por el estudio de aquellas posiciones del aparato estatal que juegan un papel decisivo en la elaboración y fijación de las políticas públicas, sobre todo de las políticas sociales, apuntando de este modo a los procesos de reingeniería gubernamental y a cómo las políticas se insertan en el marco del aparato estatal.<sup>126</sup> Esto es importante porque 1) Permite establecer el carácter de la actual política del Estado y permite la realización de análisis en torno a la variación que ésta ha presentado en el tiempo en términos de modelo de sociedad, es decir, permite analizar, por medio de la propia política social, la retirada del Estado de la esfera de la intervención universalista; y 2) Permite establecer la coherencia interna de la política social del Estado y estimar los efectos de esta coherencia, sea sinérgica o perjudicial para los objetivos originales de la política.

El hecho de caracterizar de forma clara la política del Estado permite a los actores tomar decisiones con claridad y plantarse así frente al Estado con propuestas serias y constructivas, denotando las deficiencias en el enfoque general y posteriormente en las intervenciones particulares.

---

<sup>126</sup> H. Madariaga y O. Zanzi, *Infancia y políticas sociales: Análisis de los modelos de desarrollo social y de las políticas de protección de los derechos de los niños*, Santiago de Chile, Universidad de Chile-UNICEF, 2002.

La relación y el diálogo entre asociatividad (entendida como la capacidad de los sujetos de llegar a acuerdos de manera racional presentando pretensiones de validez que son negociadas en el marco del intercambio comunicativo) y políticas públicas, adquiere sentido como estrategia estatal en pro del desarrollo. Se trata inicialmente de cómo el Estado es capaz de dar inicio a una discusión orientada a la formulación de una política pública y al mismo tiempo mantenerse en el asunto de fondo, evitando quedarse en las cosas de forma.

De otro lado, hay que hacer alguna consideración de la relación que puede y debe existir entre las políticas públicas y el diálogo social que comprende “todo tipo de negociaciones y consultas -e incluso el mero intercambio de información- entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales” (Villasmil, 2002: 4). Es obvio deducir que aquí también hay una doble dimensión en términos de forma y contenido. Según Villasmil,

por supuesto que ello determina un cambio en el rol del Estado; el Estado que busca mayor legitimidad, más allá de los poderes públicos y, específicamente, del legislativo, intenta que las políticas laborales o económicas cuenten con un consenso mínimo de los interlocutores sociales, aunque sólo sea por el “cálculo” de conveniencia de repartir los costos políticos de decisiones que no dejan nunca de tenerlo.<sup>127</sup>

Siendo así, el diálogo social puede constituirse en la forma ‘oficial’ que el Estado puede asumir para iniciar su escucha, es decir, su voluntad de iniciar un diálogo escuchando a los ciudadanos con el reconocimiento de sus patrones culturales, creencias y conocimientos,

---

<sup>127</sup> H. Villasmil, “La estrategia del Diálogo social: de la concentración al reparto del poder decisorio en las relaciones laborales”, mayo de 2002, en [http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/estrategia\\_dial\\_soc%5BHV%5D.pdf](http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/estrategia_dial_soc%5BHV%5D.pdf).

adoptando y adaptando sus modelos y metodologías según la especificidad de los espacios geográficos y sociales a intervenir. El diálogo social, como enfoque para el diseño de las políticas públicas para el desarrollo, constituye un elemento coherente con el carácter abierto y ciudadano de la acción enmarcada por la asociatividad. Todo en relación directa con una condición fundamental para que los procesos sean exitosos: la capacidad de aprender.

El desarrollo que se pretende lograr a partir de la asociatividad, preferiblemente en relación directa y estrecha con el diálogo social y la formulación de políticas públicas, requiere asumir ciertos desafíos: potenciar la capacidad de los actores para gestionar su entorno, fortalecer la institucionalidad (pública y privada), priorizar la lógica entre territorial y sectorial, y apoyar los procesos asociativos de iniciativa de los actores. En todo caso, el papel de los gobiernos no debe ser siempre el de suministrar recursos, sino el de fungir como acompañante y facilitador, tratando de cubrir una proporción cada vez mayor de la población. Para lograrlo, solo se requiere construir o reconstruir la institucionalidad adecuada.

José Vargas dice que

La asociatividad de las organizaciones tradicionales formales disminuye mientras se aumenta la participación en asociaciones con objetivos específicos y claros. La asociatividad forma parte de las virtudes de los ciudadanos que participan en la gobernabilidad democrática y limita los excesos populistas, corporativistas y clientelares de los gobiernos (2003: 7)..

Retomando una idea anterior, se considera muy importante la asociatividad mediante redes, asociaciones, clústeres y colaboración en cadenas productivas como forma de responder al proceso de apertura e internacionalización de la economía. Un paso previo,

tomado principalmente como estrategia de mercado, se centró inicialmente en las alianzas estratégicas, las inversiones minoritarias, las fusiones, la utilización de licencias, la subcontratación internacional, la maquila, las franquicias y los *Joint Ventures*, que se volvieron, todas, formas de unión de capitales, tecnologías y conocimientos para el dominio de los mercados.

En el caso colombiano, la asociatividad ha sido de utilidad para la defensa de las PYME, acudiendo a la estrategia de los 'Programas de Desarrollo Sectorial', PRODES. En este marco, la asociatividad es

un mecanismo de cooperación entre empresas de similar magnitud de la misma actividad, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, voluntariamente participa en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Rosales, 1997: 112).

Como lo dice igualmente Rosales (1997: 97), esta estrategia colectiva se ha ido constituyendo en un requisito básico para la sobrevivencia de las empresas, sobre todo de las PYME, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas. La generalidad del concepto ha permitido comprender en él otras estrategias colectivas que se esgrimen para enfrentar la globalización, mencionadas por el mismo autor; así, las redes verticales y horizontales, los clústeres, las cadenas productivas, las cooperativas y aún el *Benchmarking*, se pueden desarrollar a partir de dicho concepto, en la medida en que todas necesitan un grupo básico de empresas alrededor de las cuales gire la estrategia respectiva.

La asociatividad debe responder a principios que sirvan como guía rectora; entre ellos están:

- La autogestión: una vez definido el grupo de individuos pioneros que se asocian, el segundo paso se refiere a las decisiones de ingreso de nuevos asociados y las condiciones para su aprobación.
- La transparencia: entendida como que, a partir de cierto momento, los integrantes del grupo pionero y los que llegan posteriormente abandonan los secretos; de este modo, cualquier asunto puede ser tratado sin reservas y sin temores.
- La democracia: expresión que no distingue precisamente al empresario, pues a éste se le ha enseñado que es dueño exclusivo de sus decisiones internas y externas. La pertenencia al grupo implica re-aprender: al estar entre iguales y tener como regla principal la toma de decisiones por consenso, el empresario se va formando en una nueva actitud que conduce a aprender a escuchar, a opinar y a tolerar 'al otro', como parte esencial de esa nueva cultura propia de la democracia participativa, que algunos han empezado a fomentar dentro de sus empresas.
- La cooperación y la solidaridad: condiciones básicas y esenciales de la asociatividad.
- El respeto que es necesario observar hacia los demás: induce a cumplir horarios y los compromisos adquiridos, así como a valorar a las demás personas y sus ideas.

Sin embargo, estas no son las únicas ventajas. Muchos autores<sup>128</sup> han resumido otras de distintas experiencias colectivas en diferentes contextos, tales como reducción de costos, logro de economías internas, mejoramiento del manejo de información de los mercados y los precios (costos de transacción), logro y aprovechamiento de una especialización productiva,

---

<sup>128</sup> Entre ellos se puede mencionar a Bianchi (1996), Casso, Camagni (2003), Gatto (1999), Mattar, Casaburi, Ponce, Albuquerque (1997), Vicens, De Groot, Bennet (1994), entre otros.

complementariedad con otras empresas, implantación de mejores métodos de gestión y producción, acceso a otras innovaciones, entre otras.

Frente al avasallador proceso de globalización, la asociatividad es prácticamente el único camino que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos de los países de menor desarrollo relativo, no solo para lograr la sobrevivencia en unos mercados cada vez más abiertos a la competencia, sino para rescatar formas alternativas de generación de riqueza, equidad e interrelacionamiento por la cooperación.

Vargas plantea que “la acción colectiva es una respuesta al problema del individuo en las sociedades postindustriales cuyos recursos simbólicos aumentan el potencial de ‘individuación’, de forma que favorecen la autonomía, la autodefinición, la posibilidad del metaconocimiento y la metacomunicación” (Rodríguez Giralt, 2002, citado en Vargas, 2003: 5). Presentando otra interpretación, José Vargas habla también de Melucci,<sup>129</sup> “El mismo movimiento por el que estos sistemas sociales distribuyen estos recursos para la individualización sirve de manera simultánea para fortalecer las formas de control y transferirlas a ese nivel básico en el que se da forma al significado y la identidad individual” (Vargas, 2003: 5).

Ochoa y Montoya citan varios ítem ‘dinámicos’ que a nivel mundial generan un impacto en la “capacidad productiva y competitiva de los países”,<sup>130</sup> formando parte importante del desarrollo de las relaciones comerciales entre ellos. Entre esos ítem se encuentran: los recientes avances científicos, el cambio tecnológico, la economía globalizada y el desarrollo industrial (Ochoa y Montoya, 2010). La asociatividad empresarial es listada como una buena estrategia, que les permite desempeñarse exitosamente en las condiciones

---

<sup>129</sup> A. Melucci, “La experiencia individual y los temas globales en una sociedad planetaria”, en P. Ibarra y B. Tejerían, *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*, Madrid, Trotta, 1998.

<sup>130</sup> D. Ochoa y A. Montoya, “Consortios Microbianos: Una metáfora biológica aplicada a la asociatividad empresarial en cadenas productivas agropecuarias”, en *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 2010, p. 59.

nombradas. Esta estrategia, a pesar de ser buena, tiene dificultades en su implementación, aceptación y desarrollo, pues puede llegar a generar desconocimiento, desconfianza y confusión (Ochoa y Montoya, 2010). Superar esas dificultades implica grandes esfuerzos y un aporte puede ser la llamada metáfora biológica (Ochoa y Montoya, 2010), la cual permite abordar el estudio de los encadenamientos productivos a partir de los desarrollos conceptuales propios de las ciencias biológicas. La metáfora de los consorcios microbianos permite dilucidar principios claves para la consolidación de un modelo asociativo eficiente y sostenible, tal como ocurre en la naturaleza.

Una competencia crítica que deben desarrollar directivos, gestores, líderes y profesionales es la de “comprender” las situaciones, principios, contextos y demás variables que componen su objeto de estudio, aquello que están intentando organizar o gestionar. Aunque generalmente se acepta que esta competencia deriva de un proceso psicológico o intuitivo, aprendido por la experiencia y/o por una habilidad natural diferencial, filósofos como Wittgenstein<sup>131</sup> afirman que el comprender es esencialmente un procedimiento lingüístico, estimulado por la necesidad de resolver problemas, el cual permite al ser humano reconocer la naturaleza, la lógica y el significado de algo.

Pese a las ventajas se derivan de los procesos asociativos, cabe preguntarse el motivo por el cual en Colombia no se recurre con más decisión a esa estrategia. Algunas veces ocurre que en las relaciones sociales no están presentes algunos elementos que se consideran indispensables para el desarrollo del capital social. En economías como la colombiana, donde las empresas medianas y pequeñas son inmensa mayoría, se espera que el proceso asociativo cumpla con cinco características claras para su buen funcionamiento: 1) que sea una estrategia colectiva, 2) con carácter voluntario, 3) no excluya a ninguna empresa por el tipo

---

<sup>131</sup> Mencionado en G. Albano, “Conocimientos, destrezas y competencias: un modelo para aprender matemáticas en un entorno virtual”, en *Aprendizaje virtual de las matemáticas. Revista de la Universidad y Sociedad de Conocimiento (RUSC)*, vol. 9, No. 1, 2012.

de mercado en el que opera, 4) permita resolver problemas comunes manteniendo la autonomía gerencial de cada participante, y 5) pueda adoptar distintas modalidades jurídicas y organizacionales.

Olson (1982) se ha ocupado de las razones que asisten a una empresa para afiliarse o retirarse de una entidad asociativa, a partir del planteamiento de algunos supuestos: 1) en general, los grupos de interés buscan principalmente ‘bienes colectivos’; 2) todos los afiliados a una entidad asociativa actúan motivados por alguna intencionalidad, es decir, en razón de lo que desean lograr; 3) todos los asociados a una entidad son racionales y, por consiguiente, actúan con arreglo a la relación costo-beneficio y toman decisiones que los lleven a obtener el mayor beneficio o el mínimo costo posible dentro un conjunto de opciones. Si el primer supuesto es cierto, entonces se puede colegir que un asociado no tendrá aliciente para aportarle a la causa común porque sabe que otros lo harán y él recibirá los beneficios de todos modos, gratuitamente; o también, siguiendo al mismo Olson (1982), en tratándose de bienes colectivos como los que persigue una entidad asociativa, ningún individuo incurrirá en costos para gozar de ellos porque espera gozarlos gratis; y casi siempre lo consigue.

Con todo, surge la inquietud de por qué algunos asociados sí contribuyen al logro de los bienes colectivos. Eso explica por qué esos asociados reciben algún incentivo selectivo que obra como motivador, sin importar si el incentivo es positivo (como recibir más y mejor información o poder adquirir insumos a mejores precios) o negativo (no tener asistencia técnica o el riesgo de ser sancionado).

Clark y Wilson<sup>132</sup> dicen que los incentivos selectivos pueden darse en términos económicos y también en forma de gratificaciones y sanciones. Por ejemplo, los asociados

---

<sup>132</sup> P. Clark y J. Wilson, “Incentive Systems: A Theory of Organizations”, en *Administrative Science Quarterly*, vol.6, No.2, 1961.

que pagan para afiliarse o para permanecer en la entidad gremial tienen derecho a participar de reuniones en las que se departe y se obtiene información valiosa o se establecen contactos importantes, amén de otros beneficios; es decir, esos mismos incentivos selectivos pueden tener materialidad o no y también la connotación de positivos o negativos y conducir a que similares efectos pueden lograrse para evitar las críticas y señalamientos de los colegas y otro tipo de castigos morales, en cuyo caso se hablará de incentivos negativos de solidaridad. Se insinúa, por un lado, la satisfacción del deber cumplido que siente la persona por cumplir sus compromisos y luchar por una causa noble libremente y, por otro, el afán de evitar la sanción moral mediante el cumplimiento de los deberes y compromisos, aunque posiblemente sin lograr el mismo nivel de satisfacción.

Losada (2000) se refiere a otro aporte importante hecho por Olson al hacer consideración del número de afiliados que tenga una entidad asociativa, lo cual influye en la manera de comportarse de la persona asociada. Se presume que si la entidad tiene un grueso número de afiliados, es más probable que un afiliado llegue a pensar que su contribución a la búsqueda colectiva del grupo es tan pequeña, que su omisión no causa ningún daño; de igual manera, el alto número de afiliados hace presumir a un asociado que sus oportunidades reales de acceder a un beneficio son menores o tiene que diferirlas, lo cual es desestimulante; en cualquiera de estos dos casos, la alternativa es acudir a los incentivos negativos. Todo lo contrario de cuando el grupo de asociados es pequeño. Es fácil concluir, para un grupo pequeño de asociados que pueden ser considerados como oligopolio dentro de su sector empresarial, que la relación costo-beneficio de aportar al logro colectivo es altamente positiva; tal el caso, por ejemplo, de las empresas productoras de refrescos y de cervezas.

Con esta base se puede afirmar que la posibilidad de supervivencia de una entidad asociativa está estrechamente vinculada a su capacidad para entregar incentivos selectivos

positivos o negativos a sus asociados, que entendieron la utilidad de permanecer afiliados y la importancia de aportar al objetivo común. Al contrario, la incapacidad para entregar esos incentivos, ha determinado la desaparición de no pocas entidades asociativas.

Además de la perdurabilidad de sus asociados para explicar la supervivencia de una entidad asociativa, también existen otros puntos de vista con capacidad explicativa del mismo fenómeno; por ejemplo, Rothenberg<sup>133</sup> sustenta que en la medida en que sucesivas experiencias demuestran los beneficios de la pertenencia activa al gremio, se permanece en él, pero si otras experiencias no son positivas, provocarán el retiro. Walker<sup>134</sup> y King y Walker<sup>135</sup> afirman que los grupos de interés pueden subsistir aun sin entregar beneficios selectivos materiales. Entonces puede decirse que la organización asociativa es un grupo de personas que se unen para lograr un fin mediante la observancia de un conjunto de normas y la coordinación de sus acciones, cuyo fundamento principal está basado en el propósito que se pretende lograr y en el tipo de interacciones o vínculos que se establecen entre las personas participantes.

En los procesos asociativos existen muchas formas de acción (una de ellas es el *lobby*), cuyo objetivo es lograr que el legislativo o el ejecutivo dicten normas que provean acceso estable de la entidad gremial a un centro de decisión gubernamental o a una instancia de concertación o de consulta; en otras oportunidades, la presencia gremial se da en el manejo de algunos fondos especiales. Y por mandato de la Ley 30 de 1992, en el Consejo Superior de todas las universidades estatales existe una silla para un dirigente gremial.

---

<sup>133</sup> L. Rothenberg, *Linking Citizens to Government: Interest Group Politics at Common Cause*, Cambridge, Cambridge University Press, 1992.

<sup>134</sup> J. Walker, *Mobilizing interest groups in America: Patrons, professions and social movements*, Michigan, The University of Michigan Press, 1991.

<sup>135</sup> D. King y J. Walker, "The provision of benefits by interest groups in the United States", en *Journal of politics*, No. 54, 1992.

## 5.2 La Relación entre Asociatividad y Gerencia Mediada por Algunas Metáforas

La relación que se establece entre lenguaje y comprensión puede ser explicada desde diferentes modelos teóricos, entre ellos la metáfora. Estudiada por George Lakoff, Mark Johnson y Mark Turner,<sup>136</sup> esta teoría permite entender cómo, en el proceso de comprensión, la experiencia se relaciona con el pensamiento para ser integrada al conocimiento, relación que, a su vez, el lenguaje pone de manifiesto a través de la metáfora. Según el diccionario de la RAE, una metáfora es la “Aplicación de una palabra o de una expresión a un objeto o a un concepto, al cual no denota literalmente, con el fin de sugerir una comparación (con otro objeto o concepto) y facilitar su comprensión” (s.f.). Cuando se utiliza una metáfora, dos o más ideas se asocian en la mente en virtud de rasgos comunes identificables en esas ideas, que les confieren similitud o parecido y sirven para tender un puente entre dos dominios conceptuales que carecían de conexión.<sup>137</sup>

El análisis de la realidad organizacional ha sido siempre una tarea que presenta enormes retos y dificultades. La teoría organizacional se esfuerza por construir conceptos, categorías e hipótesis destinadas a describir, interpretar y, de ser posible, explicar la vida y el funcionamiento de las organizaciones.<sup>138</sup> Una aproximación metodológica que se ha mostrado fecunda para adelantar este trabajo es la de Morgan,<sup>139</sup> quien propone el uso de diferentes metáforas con el fin de explorar y comprender las organizaciones de una manera distinta. Para este autor, el uso de la metáfora implica, por un lado, un “modo de pensar y un modo de ver que traspasa el cómo se comprende el mundo en general” (Morgan, 1990, p.

---

<sup>136</sup> Pallares, Z., “La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías”, 2000, en <<http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1137.pdf>>.

<sup>137</sup> Boquera, M., *Las metáforas en textos de ingeniería civil: estudio contrastivo español-inglés*, Valencia, Universidad de Valencia, 2005.

<sup>138</sup> J. Carrillo, “Analogía y metáfora en el análisis organizacional un ejemplo: la organización como cárcel”, en *Revista Colombiana de Psicología*, No. 12, p. 108-113, 2003.

<sup>139</sup> G. Morgan, *Imágenes de la organización*, Madrid, Ra-ma, 1990.

62). Y, por otro lado, también estimula el pensamiento creativo y disciplinado, proporciona nuevos métodos de formulación y resolución de problemas y facilita el diseño y la gestión de organizaciones de un modo que no había sido pensado antes.

Morgan plantea 6 metáforas en el estudio de organizaciones:

1) como cerebro se enfoca en la importancia del procesamiento de la información, el aprendizaje y la inteligencia; 2) como cultura es vista como la residencia de ideas, valores, normas, rituales y creencias que sostienen la realidad social; 3) la metáfora política se enfoca en los diferentes conjuntos de intereses, de conflictos y de juegos potenciales que configuran las actividades de la organización; 4) como una prisión psíquica ve a las personas atrapadas por sus propios pensamientos, ideas y creencias o por preocupaciones originadas en la parte inconsciente de la mente; 5) como un instrumento de dominación que “utiliza” a sus empleados y los bienes nacionales y mundiales para conseguir sus propios fines; 6) como un flujo de cambio y transformación (citado en Ochoa y Montoya, 2010: 56).

Por su parte, la visión ortodoxa se basa en dos metáforas: 1) la organización como máquina, subsidiaria de los trabajos de los teóricos gerenciales clásicos Taylor y Fayol, y que sostiene el desarrollo de la organización burocrática de Max Weber, enfocada en el diseño y gestión de las organizaciones como elementos de relojería, donde cada parte tiene definido claramente su rol dentro de la función del conjunto. En este tipo de organizaciones se espera que los empleados se comporten como piezas de una máquina y que la operación sea rutinaria, eficiente, exacta y predecible; 2) la de la organización como organismo, que centra su atención en la comprensión y gestión de las necesidades organizacionales y las relaciones

con el entorno, pensándolas como sistemas vivos. Este enfoque es una aplicación de la Teoría General de Sistemas (TGS), cuyos conceptos básicos fueron desarrollados por Bertalanffy, la cual pone de relieve la imagen de los organismos vivos como totalidades integradas. Es, en sí misma, un nuevo paradigma, una visión 'ecológica' que reconoce la interdependencia fundamental entre todos los fenómenos y entre ellos y la naturaleza.<sup>140</sup>

La relación analógica entre biología y gestión organizacional es el origen de la metáfora biológica: la ley natural se invoca para legitimar las organizaciones de la sociedad (Morgan, 1990). Al amparo de esta visión, las organizaciones son consideradas como sistemas de aproximación, esto es, como sistemas abiertos que intercambian energía y materia con su entorno, en una convivencia dada por la interacción y dependencia mutua. Tal enfoque permite concebir la organización como un conjunto de conjuntos interactivos o subsistemas, cuyas interrelaciones ponen de manifiesto diferentes variables que influyen en su funcionamiento (Ochoa y Montoya, 2010).

La apertura epistemológica provocada por las ciencias biológicas al proporcionar nuevos esquemas explicativos que superan el paradigma positivista, a-histórico y formalista, ha logrado que se transformen radicalmente las imágenes de las ciencias y de muchos dominios del conocimiento desde el siglo XX hacia acá, como lo reconocen González y Llinás (2004), citados por Ochoa y Montoya (2010). Un ejemplo de ello es el hecho de que hoy la cuestión ecológica sea materia de preocupación central para la ciencia económica, que intenta estudiar y comprender las dinámicas y conflictos distributivos derivados de la crisis ambiental. Existe una integración sólida de elementos centrales de economía, ecología, termodinámica, ética, política y muchas otras disciplinas provenientes de las ciencias sociales

---

<sup>140</sup> F. Capra, *La trama de la vida*, Barcelona, Anagrama, 1998.

y naturales, en aras de desarrollar una perspectiva más integrada sobre las interacciones entre las sociedades humanas y los ecosistemas.

Existen relaciones inevitables de dependencia entre tecnologías, instituciones, valores y el bio-ambiente físico, estrechando una relación entre la eco-innovación, los sistemas gerenciales sustentables y las tecnologías verdes;<sup>141</sup> esto como producto de la asimilación del concepto biológico de co-evolución, que describe cómo es posible que un objeto cambie impulsado por el cambio de otro estrechamente relacionado. Este concepto se ha aplicado en áreas como investigación de perfil socioeconómico, biológico y tecnológico, en las que se percibe como la transferencia de información y patrones de comportamiento de unas a otras. Hay otros conceptos biológicos asimilados fuera de la ecología: nicho, tasa de nacimiento, tasa de mortalidad, disponibilidad de recursos, evolución, extinción, selección, variación, que describen y explican las circunstancias ambientales que comparten las organizaciones. Hannan y Freeman<sup>142</sup> permiten entender cómo organizaciones menos competentes son eliminadas y cómo aquellas que cuentan con más y mejores capacidades son seleccionadas y acaparan los escasos recursos disponibles en un entorno (Ochoa y Montoya, 2010).

Todos estos aportes llevan a pensar en una gerencia capaz de diseñar e implementar un modelo basado en preceptos socioecológicos de largo plazo, reconociendo y aceptando la interdependencia existente entre variables de alta complejidad, tales como las instituciones, el medio ambiente dinámico, los procesos económicos, las tecnologías disponibles y los factores culturales, entre otros. Según Capra, existen varias soluciones, unas simples, para los principales problemas de las organizaciones, que garantizan su supervivencia y

---

<sup>141</sup> Rammel, C., et al., “Managing complex adaptive systems — A co-evolutionary perspective on natural resource management”, en *Ecological Economics*, vol. 63, No. 1, p. 9-21, 2007.

<sup>142</sup> Citado en F.L. Ahumada, *Teoría y cambio en la organizaciones: un acercamiento desde los Modelos de Aprendizaje Organizacional*, Valparaíso, Ediciones Universitarias de Valparaíso, 2002.

sostenibilidad, pero que “requieren un cambio radical en nuestra percepción y pensamiento” (1998: 58).

Tabla 2. Metáforas biológicas aplicadas a la gestión organizacional.

AUTOR	METÁFORA	RESUMEN
Stafford Beer	Abecedario de la Administración.	Esta idea se basa en la conceptualización de términos clave para explicar la administración en expresiones más biológicas. Acústica, Biología, Cibernética, Demografía, Ingeniería ( <i>Engineering</i> ), Fluidos y Genética son algunos de los aspectos en los que enfatiza este autor para explicar la forma de adaptación de las organizaciones a sus diferentes entornos, específicamente el del medio ambiente.
Stafford Beer	La organización como un Sistema Viable.	Es una aplicación de los conceptos de la cibernética para desarrollar un modelo que refleja la estructura, actividades, interrelaciones y flujos de información en las organizaciones sociales, haciendo una analogía con el sistema nervioso del cuerpo humano. Este sistema permite a las organizaciones obtener las flexibilidades que necesitan para sobrevivir en medios ambientes rápidamente cambiantes y complejos.
Eduardo Illera	La organización un Sistema humano	Establece una relación entre los sistemas constitutivos del cuerpo humano con los de la organización, destacando estructura o sistema de sostén, sistema de coordinación central, sistema de circulación, sistema de nutrición.
Francis Fukuyama	La organización como “Relaciones de Confianza”	La condición de una estructura organizacional o incluso de un sistema, depende de que las relaciones establecidas en su interior operen fluidamente, siempre y cuando cada una de las partes haga el total de lo que le corresponde dentro de la supervivencia del sistema.
Ronnie Lessem	El Árbol del Conocimiento en la Administración.	El proceso de conocimiento se describe en la imagen de un árbol: el suelo es como la atmósfera que le da el enriquecimiento cultural en particular; las raíces dan el sostenimiento teórico al tallo, que debe ser visible, claro, firme y coherente; sus ramas muestran las diferentes teorías, las cuales se extienden desde el tallo para cada aplicación, y sus frutos representan los ejemplos de caso.
Peter Senge	Metáfora del “Sistema Inmunológico”	La analogía con la organización se basa en la capacidad y flexibilidad de actuar frente a cambios en el medio ambiente. La esencia del control orgánico es la capacidad para conservar equilibrios internos cruciales para la estabilidad y el crecimiento.
Luis Arturo Rivas	La Organización Celular	La célula es un ser vivo que posee las principales características de la vida, y puede actuar tanto de manera independiente como en concurso con otras células, para dar origen a un ser más complejo y superior. La metáfora parte de la idea de que en una organización celular existen grupos autodirigidos o unidades autónomas que pueden operar tanto solas, como en conjunción con otras, para crear mecanismos de negocio superiores.
Gunter Pauli	Gerencia Inmunológica	El sistema inmunológico ofrece la mejor inspiración para las prácticas gerenciales que se requieren para que triunfen a largo plazo. Es altamente descentralizado, sabe atacar problemas locales sin que se le pida intervención, no solicita aprobación de un tomador de decisiones de nivel superior, es el mejor modelo de auto-organización y de <i>empowerment</i> .
Alexandra Montoya	Gerencia Genética	El sistema genético en los seres vivos cuenta con características similares a los sistemas de información gerencial en una organización. La gerencia genética se plantea como una comparación basada en el entendimiento de las propiedades del ADN y la forma en que se transmite la información dentro de cada cadena, con los procesos implementados en las sociedades actuales necesitadas de conocimiento y de grandes cantidades de información procesada a favor del sostenimiento de las mismas.

Fuente: *Consortios microbianos: una metáfora biológica aplicada a la asociatividad empresarial en cadenas productivas agropecuarias* (Ochoa y Montoya, 2010).

La percepción mencionada es posible acudiendo a la metáfora biológica porque permite la aplicación del conocimiento y la información que proporcionan las ciencias naturales, a la creación y desarrollo de estructuras sociales y organizacionales productivas, sostenibles y

exitosas; también facilita la comprensión de las relaciones entre la organización y el ambiente (Ochoa y Montoya, 2010).

Por otro lado, anuncia que existen múltiples opciones para organizar y que la efectividad de cualquier arreglo organizacional depende de las circunstancias del entorno. La concepción ecologista refuerza la necesidad de una teoría de las relaciones interorganizacionales para tratar con entornos complejos, lo cual, a su vez, posibilita la generación de procesos de innovación. La importancia de las metáforas biológicas aplicadas al campo de la gestión ha sido subrayada por varios autores, entre ellos Ochoa y Montoya (2010), de cuyos trabajos se toman los insumos para la Tabla 2.

Sin embargo, Cabello<sup>143</sup> hace caer en la cuenta de algunas dificultades, como que la metáfora biológica lanza una mirada demasiado concreta sobre las organizaciones y su entorno, desconociendo su calidad de fenómenos sociales y, por tanto, desconociendo que son producto de la creatividad humana; esto puede conducir a ver equivocadamente la política y los conflictos como algo anormal y disfuncional. Además, muchas organizaciones no están unificadas funcionalmente como los organismos y, por tal razón, los diferentes elementos de una organización generalmente son capaces de vivir su vida separadamente. No identifica las variables internas que afectan la administración, ni la influencia de los grupos o las instituciones del medio ambiente sobre el desempeño de la organización. Finalmente, como con otras metáforas, se corre el peligro de convertirla en una ideología (Morgan, 1990).

Sin embargo, surgieron dudas respecto a las posibilidades de aplicación de la metáfora biológica a la gestión organizacional y al proceso asociativo, las cuales quizás se puedan aclarar con la ayuda de los organismos microcelulares. Estas células, aunque pueden aislarse y realizar sus procesos vitales de crecimiento, generación de energía y reproducción

---

<sup>143</sup> A. Cabello, "Teoría de la organización, conocimiento metafórico y universidad", en *Denarius*, vol. 2, No. 1, 2000.

independientemente, rara vez viven solas; su estrategia de supervivencia es la agrupación. Esto sirvió para que Madigan, Martinko y Parker afirmaran que “las células individuales forman poblaciones; las poblaciones que utilizan los mismos recursos constituyen agrupaciones llamadas gremios, y la unión de estos constituye comunidades”.<sup>144</sup> Llevado lo anterior al campo de interés de esta tesis, la población está constituida por el grupo de unidades productivas de similar objeto social, la agrupación de varias poblaciones da origen a un gremio y, por último, vendrían las comunidades; en todas estas agrupaciones, la supervivencia se cifra en las relaciones de cooperación y coevolución, propias de las organizaciones asociativas (Capra, 1998).

Sobre la base de unas comunicaciones más fluidas y más rápidas, las asociaciones así establecidas proporcionan ventajas a todos los asociados, garantizándoles mayor estabilidad en el tiempo y permitiéndoles resistir más fácilmente los cambios del ambiente. Esta comunicación permite la segunda característica importante: la división del trabajo. La producción total de un consorcio depende de la combinación de tareas desempeñadas por sus constituyentes individuales.

La realidad económica, caracterizada por relaciones abiertas entre los diferentes actores, exige unas condiciones especiales para entrar y encajar en ella. Los flujos de comercio se han visto profundamente transformados por la fuerza de tales relaciones y por otras diversas fuerzas, que han obligado a enfrentar modelos de competencia sofisticados y complejos. Por razones de alto costo, para el Estado resulta imposible dirigir instrumentos y políticas de apoyo a unidades productivas de manera individual y el esfuerzo termina diluyéndose inútilmente. Por estas y otras razones, incluyendo la necesidad de ganar capacidad competitiva, es necesario construir sistemas empresariales asociativos. Todas las

---

<sup>144</sup> M. Madigan *et al.*, *Biología de los microorganismos*, Madrid, Prentice-Hall, 8a. ed., 1999, p. 66.

empresas, aun las más grandes, tienen limitaciones y eso las obliga a enlazarse y desarrollar acuerdos con otras, aun cuando sean menores.

Lo anterior hace necesario crear asociatividad empresarial a través de cadenas productivas para derivar algunas ventajas: ampliar las economías de escala y permitir alcanzar nuevos mercados, reducir costos y acceder a nuevas tecnologías; acelerar procesos de aprendizaje y estimular la innovación y la diferenciación; permitir la especialización en las etapas del proceso productivo en las que se cuenta con mayores ventajas competitivas; aumentar el poder de negociación con clientes y proveedores; alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados al desarrollo de la competitividad; facilitar el procesamiento y agregación de valor a los productos; acceder a servicios de apoyo que resultan inaccesibles de manera individual (financieros, capacitación, estudios de mercado y logística); resaltar la distribución y el mercadeo como componentes importantes del costo final y factores claves de competitividad; facilitar la identificación y análisis del flujo de información; analizar, de manera independiente e interrelacionada, las actividades del proceso de producción, procesamiento y distribución, identificando posibilidades de mejora en cada uno de los eslabones; y servir de puente integrador entre los distintos sectores económicos para incrementar la contribución de las actividades en la disminución de la pobreza y del desempleo.

Luego, una cadena productiva debe gestionarse como una cadena de valor; por tanto, es necesario apostarle al desarrollo y no a la mera subsistencia, para no sacrificar oportunidades. En ese sentido, la propuesta de la metáfora biológica desde los consorcios microbianos constituye una aproximación distinta para analizar y proponer la implementación de modelos asociativos desde la perspectiva de totalidad, agrupando elementos aparentemente aislados.

No se trata de la suma simple de contenidos parciales con respecto a la situación analizada, sino de añadir algo que solo es posible encontrar en la singularidad del conjunto.

La aplicación de esquemas de pensamiento propios de una realidad para comprender otra distinta, pero con vínculos parecidos, permite enriquecer la visión y los elementos de análisis necesarios para abordar situaciones complejas, lo cual, a su vez, estimula el desarrollo de ideas que constituyen soluciones innovadoras y diferenciales (Ochoa y Montoya, 2010). La propuesta de la metáfora biológica busca analizar y entender el modelo asociativo como una estrategia de competitividad. El propósito es influenciar y motivar un cambio en la percepción y en la estructura mental tradicional de los actores, así como estimular la creación de capital social, de espíritu cooperativo y de confianza, demostrando la estabilidad evolutiva, sostenibilidad ecológica y eficiencia del modelo asociativo.<sup>145</sup>

Esta metáfora se estima adecuada también porque, si bien las organizaciones y los microorganismos pueden existir y sobrevivir de manera aislada e independiente, hacerlo les resulta costoso, ineficiente e insostenible debido a la complejidad y dinámica del entorno. Ochoa y Montoya (2010) han concluido, en su investigación, que las empresas integradas se adaptan mejor a los mercados altamente competitivos y que las alternativas biológicas han demostrado que las especies que trabajan conjuntamente coevolucionan para poder permanecer y desempeñarse con mayor eficiencia; algo que, análogamente, pueden hacer las empresas y organizaciones asociativas, si desnudan un poco su cultura organizacional.

Según Ochoa y Montoya (2010), las asociaciones de empresas tienen formas estructurales de tipo autopoyético y hologramático porque se organizan de manera similar a los seres vivos: “una red de procesos de producción en la que la función de cada componente es participar en la producción o transformación de otros componentes de la red; así, toda la

---

<sup>145</sup> Goldman, R., y P. Brown, “Making Sense of Microbial Consortia using Ecology and Evolution”, en *Trends in Biotechnology*, vol. 27, No. 1, 2009.

red es producida por sus componentes y, a su vez, la red los produce” (Ochoa & Montoya, 2010: 64). De manera similar puede funcionar una asociación de organizaciones: un todo en el que cada eslabón tiene autonomía para producir, pues reciben los insumos y recursos producidos por los demás eslabones, manteniendo el ciclo donde cada eslabón agrega valor. Todo esto genera rentabilidad para toda la unidad (Ochoa & Montoya, 2010).

La idea hologramática de que “el todo está en las partes”, lleva a deducir que cada uno de los eslabones funciona de manera similar a como lo hace la cadena completa (Ochoa y Montoya, 2010). Esto es, un productor consume lo que produce otro y con ese consumo produce algo que otros consumen y así sucesivamente, hasta comprender la totalidad de eslabones, estructurando un ciclo continuo de producción y transformación de materia y de energía para asegurar el equilibrio y la supervivencia (Ochoa y Montoya, 2010).

Dado que la disponibilidad de recursos de una organización asociativa es fluctuante por efecto de la oferta y la demanda, por la falta de información o por la concentración de poder, que son factores limitantes para la creación y el desarrollo de capital social, la cadena requiere “controles homeostáticos”, esto es, un esquema de autorregulación que permita mantener el equilibrio; solo en la medida que se mantenga la estabilidad se podrán evitar consumos excesivos por parte de algunos eslabones de la cadena, en perjuicio de otros (Ochoa y Montoya, 2010).

Los microorganismos crean mecanismos de defensa, así como reacciones específicas, teniendo en cuenta condiciones adversas, cambiantes o deficientes en su medio ambiente. Igual, según Ochoa y Montoya, sucede con las asociaciones productivas: teniendo en cuenta “las mismas” condiciones podrían “cambiar su estructura, modificar su constitución o incluso re-definirse y/o re-inventarse como empresa; a través de procesos de innovación y aprendizaje colectivo” (2010: 69). Relacionando esto con las estructuras de las asociaciones

productivas, es evidente que los cambios van a repercutir en toda la cadena. Esto hace relevantes las relaciones de colaboración y manejo adecuado de la información (Ochoa y Montoya, 2010).

Drucker<sup>146</sup> y también Abad<sup>147</sup> dicen que “la fuente más importante (...) de ventajas competitivas” es el conocimiento. Pero al contrario de lo que se pensaba frecuentemente, el conocimiento “no es un bien libre al cual se pueda acceder a bajo costo. Suele concentrarse en empresas o en individuos y puede comprarse, compartirse o cederse” (Ochoa y Montoya, 2010: 70). Según Ochoa y Montoya, los “intercambios de conocimiento” (2010: 70) se ven beneficiados cuando hay algún grado de confianza entre las partes, pues esta confianza permite una mayor fluidez y simplicidad entre ellas. Estos autores dicen, citando a Capra, que “a medida que florece la asociación, cada parte comprende mejor las necesidades de las demás. En una verdadera asociación, todos los miembros aprenden y cambian: coevolucionan” (1998: 311); dando validez a su hipótesis de la importancia de la confianza en las asociaciones productivas.

Al amparo de la metáfora biológica, es conveniente sugerir algunos pasos para los procesos asociativos en Colombia. Igual que ocurre con las demás metáforas biológicas, con la de consorcios microbianos hay limitaciones importantes en razón del carácter libremente articulado y tremendamente variable de los sistemas sociales, que es propio de los arreglos asociativos. Por ejemplo, no es posible reconocer ni recoger el efecto de las manifestaciones psicológicas de los actores. Sobre las bases antes aludidas descansa, en alto grado, la competitividad de un país y de su base empresarial (Ochoa y Montoya, 2010).

La asociatividad pretende contribuir a la cooperación de dos o más empresas en la búsqueda de mayores niveles de producción y menores costos operativos, facilitar el acceso a

---

<sup>146</sup> Peter Drucker, *La sociedad postcapitalista*, Barcelona, Apóstrofe, 1993a.

<sup>147</sup> D. Abad, *Elementos de gerencia*, Bogotá, ESAP, 2001.

tecnologías e intercambiar conocimiento. Entre las bondades de implementar programas de asociatividad se tienen las siguientes: lograr metas comunes de corto, mediano y largo plazo orientadas al desarrollo de la competitividad; responder a las señales del mercado desarrollando productos altamente diferenciados; y alcanzar servicios que resultan inaccesibles de manera individual.

Así se implementan redes que, en el marco de un plan de competitividad, contemplan varios pasos: construcción de confianza entre unidades empresariales que tradicionalmente han sido competidores; identificación, manejo y canalización de los conflictos; incorporación de conceptos de gobierno corporativo; construcción de un mapa de procesos operativos de la red; acuerdos de confidencialidad según temáticas; identificación de oportunidades de mejora; y construcción de planes de acción.

La década de los 50 es el marco en el que nacieron la mayoría de las entidades asociativas de tipo gremial en Colombia. Para Urrutia<sup>148</sup>,

la creación de gremios industriales coincidió históricamente con la tasa de sustitución de importaciones en la economía Colombiana, por dos razones: 1) aquellos fueron los años en que se consolidó el crecimiento industrial y se diversificó la estructura del sector manufacturero y 2) porque paralelamente también creció la intervención del Estado y los diferentes sectores industriales tuvieron que institucionalizar sus canales de comunicación a fin de contrarrestar el poder de las entidades gubernamentales encargadas de llevar a cabo los procesos de intervención (1983: 91, citado por López, 2006);<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> M. Urrutia, *Gremios, política económica y democracia*, Bogotá, Fedesarrollo, 1983.

<sup>149</sup> C. López, “Los Gremios Económicos y su Influencia en la Creación de Ventajas Competitivas Sectoriales”, 2006, en <<http://www.bdigital.unal.edu.co/1145/1/carlosandreslopezpadilla.2006.pdf>>.

pero parece que el factor de mayor incidencia en el surgimiento de las entidades asociativas gremiales es el proceso de diversificación de la producción de manufacturas y de transformación de productos primarios (López, 2006).

En la sociedad y en la economía, los niveles de competitividad no se dan en abstracto.<sup>150</sup> Las sociedades y las relaciones económicas que se dan en su interior están fundadas en cultura y valores que se materializan en la interacción entre individuos. Aquí cobra sentido la idea de que las sociedades alcanzan mayores niveles de competitividad y se tornan más atractivas cuando han logrado construir tejido social basado en valores y en el relacionamiento entre individuos, sustentado en la confianza. La base de capital social favorece la acumulación de capital humano y se traduce en competitividad empresarial para lograr sociedades atractivas.

La formación de capital social en todos los ámbitos de la sociedad y la promoción de los valores humanos en la empresa, en los negocios y en la vida diaria, sobre todo el valor de la confianza entre las personas, también puede ayudar a los países a mejorar sus indicadores de competitividad internacional. Es claro que el telón de fondo de todo esto es la ética, que a su vez es entendida como uno de los mejores negocios para una empresa, por cuanto la hace más confiable y más competitiva frente a sus pares de otros países.

### **5.3 Gerencia: Entre la Necesidad de Logro y el Deseo de Ser**

Algunos enfoques defienden que la Gerencia es arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de objetivos, concepto que tiene serias implicaciones: primero, darle un carácter científico a la gerencia es admitir que a través del tiempo se ha

---

<sup>150</sup> M. Alviar, “El capital social impulsa la competitividad”, en *El Colombiano*, Medellín, 3 de abril de 2012, en <[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el\\_capital\\_social\\_impulsa\\_la\\_competitividad/el\\_capital\\_social\\_impulsa\\_la\\_competitividad.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_capital_social_impulsa_la_competitividad/el_capital_social_impulsa_la_competitividad.asp)>.

venido construyendo un cuerpo de conocimientos organizado y, por lo tanto, toda persona involucrada en este tipo de actividad debe familiarizarse con este conocimiento y aplicarlo de una manera sistemática en su desempeño; segundo, concebir la gerencia como un arte implica un cierto grado de sensibilidad y creatividad en su ejercicio, que le posibilite al gerente la adecuación de soluciones a los diferentes problemas que enfrente. El concepto de gerencia plantea varias disyuntivas surgidas del carácter polisémico del término y de la pérdida de capacidad de significación que ha sufrido: gerencia, gestión, administración, organización y otras, son palabras que se utilizan con muchas acepciones y a veces como sinónimas.

El devenir de la teoría administrativa ha estado pegado a la evolución histórica de la estructura social y económica; luego, cualquier ruptura en el desarrollo o en la teoría sobre el desarrollo del capitalismo, ha marcado también rupturas o fisuras en la teoría administrativa, que se traducen en los discursos sobre cómo gestionar las organizaciones.

En principio, se registró la aparición de la empresa moderna con la adopción generalizada del modelo fordista de producción y, al mismo tiempo, el crecimiento de la organización de los mercados en forma de oligopolios, fase que va hasta más o menos comenzar la tercera década del siglo XX. Desde ahí y hasta bien entrada la década de los 60, este proceso se agudizó y se completó hasta superarse, simultáneamente con la superación de la teoría económica keynesiana; es decir, fordismo y keynesianismo venían recorriendo caminos paralelos. A partir de la década de los 70 se fue configurando un nuevo modelo de producción, orientado a dar respuesta a la creciente segmentación de los mercados, lo cual implicó flexibilizar los sistemas de organización del trabajo, dándole espacio al llamado 'toyotismo'.

Simultáneamente con los cambios económicos, la teoría gerencial ha evolucionado para intentar ofrecer respuesta a las nuevas problemáticas empresariales. Todo ese proceso de cambios y de esfuerzos por ofrecer soluciones a los distintos problemas se esquematiza en las llamadas escuelas administrativas. Así, el taylorismo es seguido luego por el fordismo, que a su vez es relegado por el movimiento de las relaciones humanas. Bajo esta nueva escuela, surgen las políticas que buscan compatibilizar las actividades laborales con el bienestar psicológico y la integración social.

Al sobrevenir la crisis del fordismo, el lenguaje gerencial sufre, también, una seria crisis que presiona fuertes cambios. Fue el momento en el cual los estudiosos miraron detenidamente hacia Oriente en busca de algún modelo digno de imitar; como consecuencia de tal búsqueda, se llegó incluso a repudiar el modelo jerárquico representado en la pirámide aguda y en su remplazo se adoptaron estructuras achatadas, cuya principal ventaja estriba en su supuesta flexibilidad. Se llegó a creer ciegamente que las estructuras aplanadas otorgaban mayor libertad al trabajador con, simultáneamente, una mayor identificación suya con los intereses de la empresa, mayor motivación y un más elevado sentido de pertenencia. La época siguiente estuvo marcada por los aportes de las escuelas estructuralista, behaviorista y de sistemas, con sus diferentes matices.

Durante la primera etapa del capitalismo, descrita por Boltanski y Chiapello,<sup>151</sup> parecía estar más claro quién era quién. Los profesionales de áreas técnicas tanto como los ejecutivos de la administración estaban claramente diferenciados de los trabajadores de planta. Estos mandos intermedios formaban parte de la “tecnestructura”.<sup>152</sup>

La posibilidad de competir en mercados globales existe pero tiene una alta dependencia de la capacidad para anticipar, imaginar o diseñar el futuro; que se sepa, ninguna

---

<sup>151</sup> L. Boltanski, *El nuevo espíritu del capitalismo*, Barcelona, Akal, 2002.

<sup>152</sup> J.K. Galbraith, *El nuevo Estado industrial*, Barcelona, Sarpe Ariel, 1967.

organización ha escalado posiciones en esos mercados atendiendo solamente a necesidades presentes. Las organizaciones inteligentes deben crear una visión de largo plazo sustentada en trabajo de equipo y en un fuerte aprendizaje. Pero ese aprendizaje, para que trascienda y sobreviva a la rotación de las personas, ha de ser conservado dentro de las normas, las tecnologías, las rutinas y las políticas de la organización. Sin embargo, aún se encuentran organizaciones en las que el gerente obstaculiza la creatividad y la iniciativa; generalmente son organizaciones burocráticas y de gerencia autoritaria.<sup>153</sup> Así mismo, no parece haber evidencia de que determinado medio sea mejor o peor para el desempeño del gerente, pero sí parece ser claro que las organizaciones y empresas ubicadas en países con poco desarrollo ofrecen desafíos mayores. Ello puede empezar por la inexistencia de instituciones de educación de alto nivel que, en consecuencia, conducen a un nivel de preparación relativamente inferior.

El autor cree que, si bien esto es cierto, también lo es que las necesidades y las limitaciones son una excelente fuente de iniciativa y creatividad, que una vez canalizadas adecuadamente conducen a resultados exitosos. Lo que sí es un problema serio es la falta de autenticidad de muchos gerentes, lo que los lleva a copiar y trasplantar, sin crítica, las “recetas” aplicadas en otros lugares. En Colombia hay abundantes ejemplos de fracasos derivados de trasplantar y aplicar teorías sin análisis previo. Detrás de la carencia de autenticidad viene la carencia de sentido de pertenencia de los trabajadores. No hay que olvidar que la figura del gerente es altamente visible y que su comportamiento es referente para las demás personas, no solo de la empresa, sino del entorno; por eso, del gerente se espera que sea una persona íntegra, con solvencia académica y con solidez ética y moral.

---

<sup>153</sup> A. Brenes y K. Casas, *Soldados como empresarios: los negocios de los militares en Centroamérica*, San José, Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano-Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, 1998.

Ahora bien, es innegable que un gerente debe cumplir ciertas funciones o, si se prefiere, debe desempeñar determinados roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades y familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta. Por ejemplo, tiene que saber que el concepto de organización se entiende como proceso y como estructura. Adicional a las virtudes y funciones propias del líder a secas, las cuales se sobreentiende que las posee, del gerente se espera que además de las funciones básicas del proceso administrativo, reúna otras de mayor alcance y de mayor trascendencia (Robbins, 2004, p. 4; Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001, pp. 17-21; Hersey et al., 1998, pp. 10-11; Kast y Rosenzweig, 1996; Mintzberg, Brian, y Voyer, 1997, pp. 55-67).<sup>154</sup> Ser un buen gerente depende no solo de profundos conocimientos en las áreas técnicas y humanas del saber, sino de una permanente actitud proactiva frente al liderazgo y de un sano criterio y visión de futuro para la toma de decisiones y la resolución de conflictos en las organizaciones.

Para algunos autores, “la gerencia es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional”.<sup>155</sup> Un país se desarrolla en la medida que tenga una cierta capacidad gerencial para producir bienes y servicios. La inteligencia y su capacidad para generar conocimiento explican en buena medida la capacidad de generar riqueza que tienen algunas formaciones sociales. “La riqueza es algo específicamente humano: el conocimiento” (Ochoa y Montoya, 2010: 70), que se convierte en productividad (aplicándolo a las tareas que ya se saben) y en innovación (al aplicarlo a tareas que resultan nuevas o distintas). En la sociedad

---

<sup>154</sup> S. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Education, 10a. ed., 2004.

J. Gibson et al., *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, Santiago de Chile, McGraw-Hill, 10a. ed., 2001.

Paul Hersey et al., *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*, México, Prentice-Hall, 7a. ed., 1998.

F. Kast y J. Rosenzweig, *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencia*, México, Trillas, 4a. ed., 1996.

H. Mintzberg, et al., *El proceso estratégico*, México, Prentice-Hall, 1997.

<sup>155</sup> V. Martínez, “Gestión Gerencial y el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Nacional ‘Santiago Key Ayala’”, junio de 2003, en <<http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9231-03-00733.pdf>>.

poscapitalista, según Drucker (1993a), la gerencia es una función genérica de todas las organizaciones, el órgano genérico de la sociedad del conocimiento; por tanto, debe aplicar el conocimiento al conocimiento, determinar qué conocimiento se necesita, cuál es factible y cómo se hace eficaz. Está conformada por un conjunto de saberes, tal cual ocurre con otros espacios del conocimiento; sin embargo, tiene particularidades propias de su especificidad.

Autores de importancia en temas gerenciales en los años recientes son Peter Drucker, Michel Porter, William Ouchi, Mary Parker Follet, Ohno, Elton Mayo, McGregor, Barnard, Fukuyama, Waterman, Kenichi Ohmae, Thomas Peter, Peter M. Senge y Mary Jo Hach, además de los autores clasificados dentro de los Estudios Críticos de Gestión. Ellos coinciden en que: 1) La gerencia del futuro es la del conocimiento; 2) Al recurso más importante que es el hombre hay que enseñarle a amar el cambio. En consecuencia, la gerencia debe desarrollar e inspirar una visión; y 3) Una condición ineludible del perfil gerencial es ser un hombre de valores para liderar la responsabilidad de las organizaciones por el impacto social y comunitario.

La gerencia (en particular, el estilo de gerencia), es el factor que subyace detrás de una organización inteligente o de una organización en extinción.<sup>156</sup> Por estilo debe entenderse un todo donde confluyen aspectos como el liderazgo, la capacidad del gerente para negociar y armonizar, su conducta, las relaciones que establezca y la forma de tejerlas, los factores que privilegie como logro y la forma de conseguirlos, entre otros. El estilo gerencial está dialécticamente relacionado con el estilo de liderazgo y éste, a su vez, está determinado por el contexto, según lo que defiende la teoría de sistemas. Una de las formas que se utilizan con

---

<sup>156</sup> L. Quiroz *et al.*, “Impacto del estilo gerencial participativo en las organizaciones: Caso Fundación para el Desarrollo de la Región Centrooccidental (FUDECO)”, febrero de 2008, en <[http://www.uft.edu.ve/postgrado/gerentia/Documentos\\_Gerentia\\_12/Archivos%20PDF%20GERENTIA%2012/5-%20Impacto%20del%20estilo%20gerencia.pdf](http://www.uft.edu.ve/postgrado/gerentia/Documentos_Gerentia_12/Archivos%20PDF%20GERENTIA%2012/5-%20Impacto%20del%20estilo%20gerencia.pdf)>.

frecuencia es la llamada tensión creativa,<sup>157</sup> consistente en yuxtaponer la visión (lo que se quiere) a una clara imagen de la realidad (dónde se está relativo a dónde se quiere estar). El esfuerzo necesario para juntar esas dos imágenes produce una tensión natural para buscar su propia resolución (Senge, 1994).

Una cultura social u organizacional que no contempla la delegación de autoridad y también de responsabilidad no es compatible con lo que, al menos desde el discurso, se afana en lograr la educación actual: cuestionar toda verdad para generar ideas e innovar; y, al contrario, sí resulta proclive a la autocracia de los superiores y al servilismo de los dirigidos. Fuerza reconocer que el estilo impositivo y autocrático de muchos gerentes tiene profundas raíces en el seno familiar y que, así mismo, es el más frecuentemente practicado en las empresas medianas y pequeñas; y resulta que esa es la tipología dominante en las entidades asociativas colombianas y de sus afiliadas.

Para Tom Peters “el liderazgo de la transformación se funda en la necesidad que tiene el hombre de una razón de ser, en crear un fin para la empresa (...), en convertirse en el que forma valores”,<sup>158</sup> y esas calidades las debe reunir un gerente. Por su parte, Senge afirma:

La gente está ansiosa de encontrar no al jefe sagaz, sino al líder congruente y auténtico, pues saben que sólo él tiene la claridad y la fortaleza para guiarse por el camino correcto, evitando los atajos fáciles que la alejan de los verdaderos triunfos (1994: 1).

Del mismo modo que hay diversidad de categorías de clasificación de las organizaciones, también existen diversas formas de clasificar los estilos de gerencia, de lo

---

<sup>157</sup> P. Senge, *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Granica, 1994.

<sup>158</sup> T. Peters y R. Waterman, *En busca de la excelencia*, Bogotá, Norma, 1983, p. 214.

cual ya se habían ocupado los griegos; en otra época, Cervantes en su Quijote hizo una amplia defensa de los valores en oposición a una racionalidad centrada en los fines, omitiendo toda consideración de los medios, planteada por Maquiavelo como catecismo para los gobernantes.

Hacia fines del siglo XX, la revolución tecnológica, la era de la información y la sociedad del conocimiento, marcaron una época llamada post-modernismo que, en los comienzos del siglo XXI, ubica a la sociedad contemporánea en una situación bipolar en el sentido de enfrentamiento entre la riqueza y la pobreza, el centro y la periferia, la inclusión y la exclusión, la pertenencia y la falta de acceso, el desarrollo y el subdesarrollo extremos.

Instalada como está, en un mundo de alta complejidad, las ciencias que la estudian le han producido avances notables en cuanto a los marcos teóricos y técnicos a partir de los enunciados de la ciencia de la inestabilidad de Prigogine.<sup>159</sup> Si la ciencia química no funciona en términos lineales con los supuestos modelos de regularidad y racionalidad, sino de modo mucho más aleatorio y con fuertes tendencias hacia la inestabilidad, entonces ¿qué puede esperarse de los fenómenos organizativos, sometidos a variaciones permanentes de funcionamiento? Asumir que el equilibrio es solo un caso privilegiado y efímero, y que lo constante es el cambio, demanda un desafío de saberes diferentes. La ciencia de la inestabilidad señala como test de sus observaciones el ejemplo de un sistema político y económico aparentemente estable, sostenido cuidadosamente durante muchos años, que ingresa en un proceso de autodestrucción vertiginoso.

El mundo estaría constituido, en términos de Prigogine, por lo que llaman ‘estructuras disipativas de final abierto’. En todo sistema u organización no existiría un solo desenlace posible de su actividad, sino múltiples ‘finales abiertos’. Esto también afecta a la gerencia. El

---

<sup>159</sup> R. González, *El Fenómeno de la Evolución de la Ciencia en Ilya Prigogine y Eduardo Nico*, Santiago de Chile, Universidad de Chile, 2008.

Ver Ilya Prigogine: *El fin de las certidumbres*. Andrés Bello. Galardonado Premio Nobel de química en 1977.

espacio gerencial se presenta por ende con complejidad, inestabilidad, bifurcación y finales abiertos. Desde la tradicional teoría de las decisiones, que las segmenta de acuerdo con situaciones de certeza, riesgo e incertidumbre, en la práctica la incertidumbre domina el espacio decisorio, perturbando los efectos y consecuencias de las decisiones tomadas. La noción de riesgo es muy limitada para medir consecuencias de las decisiones, aún con las mejores estimaciones probabilísticas. El riesgo se ha dirigido hacia la incertidumbre y el desconocimiento. De allí la relevancia que ha tomado el desarrollo de las habilidades para la elaboración de supuestos hipotéticos relacionados con el “análisis de escenarios” alternativos, el futuro y cómo puede ser, ocupa un espacio relevante y prioritario en la “mente gerencial”.

La gerencia deberá actuar sobre escenarios inéditos y para ello se necesita una generación de pensadores gerenciales de avanzada, pues éste es un mundo de “entrometidos”, donde hay que lidiar con una multiplicidad de actores internos y externos, personas, organizaciones e instituciones; así, la mirada debe sobrevolar la superficie y elevarse aplicando saberes flexibles y adaptativos, imaginando situaciones límite, asumiendo con coraje y audacia, aplicando inteligencia y capacidades de liderazgo que logren hacer converger hacia una idea fuerza las energías organizacionales. Los modelos gerenciales cerrados, autoritarios, autosuficientes, tienden a desaparecer y a ser remplazados por la gerencia compartida, participativa, peregrina, puesta en el centro de la organización y no en la cúspide. En el paradigma tradicional, los subordinados trabajan para el gerente; en el paradigma contemporáneo, los gerentes deben trabajar para los subordinados.

Hoy se requiere un estilo distinto basado en la confianza, donde la autoridad formal es cada vez más superflua y, en todo caso, de última instancia. De esta forma, la confianza pasa a ser un activo productivo de la organización, forma parte de lo que se denomina “capital social” una de las estrategias generadoras clave para el funcionamiento de la organización.

La confianza activa y despliega capacidades de iniciativa y desempeño, hay mutualidad y reciprocidad. El “gerente *coach*” descansa fuertemente en sus competencias conversacionales, que alude a la forma en que orientamos nuestras relaciones, compartimos interpretaciones y establecemos modalidades de colaboración.

En Colombia, la gerencia se presenta como una constelación muy variada de perfiles, producto de un crisol diferenciado en la composición antropológica, historias asimétricas en la conformación organizacional (por caso, empresas familiares, clubes con mucha historia, hospitales en su mayoría de origen religioso, municipios, empresas multinacionales, alto número de microempresas y de actividad artesanal, pequeñas y medianas empresas, organizaciones del culto, organizaciones financieras, instituciones de educación).

### 5.3.1 La Gerencia Vista desde Algunas Teorías Epistemológicas

El término gerencia también se ha asumido con diferentes acepciones. Desde Fayol, para algunos es un proceso que comprende planear, organizar, dirigir y controlar y, por tanto, puede asimilarse a la condición de una persona que ha obtenido un grado académico en el área; para otros es la actividad propia de quien tiene la responsabilidad de conducir una empresa o una organización. Pablo Enrique Paz<sup>160</sup> dice que es la actividad mediante la cual se suministra conocimiento y que éste al final genera resultados; la gerencia integral se traduce en la capacidad de reunir todas las facetas del manejo de una organización: la Estrategia para saber a dónde se va y cómo lograrlo, la Organización para llevar a cabo la estrategia eficientemente, la Cultura para dinamizar la organización y animar a su gente, todo en busca de mayor competitividad (Gráfica 1). Otro autor dice que “la Gerencia es un trabajo

---

<sup>160</sup> Pablo Paz, “Epistemología de la gerencia. La formación de los gerentes en la perspectiva CTS. Orbis”, en *Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 6, No. 16, 2012.

intelectual realizado por personas en un medio organizacional” (Kast & Rosenzweig, 1996: 132).

En todo caso, ha de tenerse en cuenta que dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades y que el gerente debe cumplir ciertas funciones. O, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades y familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta. Si se utiliza el término administrador como estatus ocupacional (posición que permite a un individuo dirigir a otros en la consecución de fines), entonces un administrador es una persona que alcanza objetivos organizacionales a través de otras personas.

**Gráfica 1. El concepto de gerencia íntegra.**



Fuente: *El concepto de gerencia integral* (Macha, 2006).

Es posible clasificar las teorías dentro de épocas, estilos o autores. En el marco de las habilidades surgen los Estilos de gerencia (para otros, de dirección). Algunos autores se han dedicado a prescribir ‘recetas’ para hacer una buena gestión o fórmulas para descubrir un buen gerente. Por otro lado están quienes creen que, si bien existen algunas características

que frecuentemente se encuentran en los mejores<sup>161</sup> gerentes, también lo es que no existe un perfil definido de personalidad que permita describir cabalmente a un director. Rasgos de personalidad fuerte, capacidad para afrontar las crisis, visión de los problemas y de los negocios, capacidad analítica y conceptual, capacidad para integrar equipos e integrarse a ellos, capacidad de concentración y autodisciplina, son algunos de los elementos que se mencionan como deseables.

Distintos enfoques (para otros, distintas escuelas) se han ocupado del asunto. Desde Fayol, que se preocupó por la fisiología organizacional, hasta los escritores de los *bestsellers* comerciales de diferentes momentos al estilo de Peters y Waterman (1983), Ouchi,<sup>162</sup> Sargent (1985),<sup>163</sup> Thompson (1994)<sup>164</sup> y otros, pasando por los aportes de la escuela humanística, con su pretensión de rescatar el lado plenamente humano del trabajador centrándose en otros motivadores distintos al dinero; la estructuralista, con su deseo de superar las deficiencias de las escuelas clásica y humanística; la behaviorista, al centrar su estudio en el comportamiento del trabajador; y la sistémica, con todas sus derivaciones, que centra su visión en inevitables interacciones de subsistemas. Lo dicho data de la década de los 60 y condujo a clasificar la sociedad entre una dualidad que implica el conflicto entre lo moderno y lo postmoderno, la simplicidad y la complejidad, lo clásico y lo emergente.

Lyotard se refiere a la naturaleza del saber en las sociedades más avanzadas al decir que “el saber cambia de estatuto al mismo tiempo que las sociedades entran en la edad llamada postindustrial y las culturas en la edad llamada posmoderna”.<sup>165</sup> Al aludir al

---

<sup>161</sup> La palabra encierra un juicio de valor que no es fácil de ser aceptado y compartido por todos. Lo que puede afirmarse es que alguien es mejor para alguien, dependiendo del interés de ese alguien; o también, mejor dependiendo de quién califica.

<sup>162</sup> W. Ouchi, *Teoría Z*, Barcelona, Orbis, 1982.

<sup>163</sup> A.G. Sargent, *La gerencia andrógina*, Bogotá, Norma, 1985. Sargent trabaja el concepto de Androginia aplicado a la gerencia.

<sup>164</sup> P.C. Thompson, *Círculos de calidad: Cómo hacer que funcionen*, Bogotá, Norma, 1994. Este autor habla de Círculos de Calidad.

<sup>165</sup> Jean-François Lyotard, *La condición posmoderna*, Madrid, Cátedra, 1998, p. 13.

paradigma emergente se consideran aspectos que encierra la cultura postmoderna y los condicionantes y factores característicos de la sociedad postindustrial, sin dejar de lado términos utilizados por otros autores, como sociedad postcapitalista (Drucker, 1993), Era Digital,<sup>166</sup> sociedad del conocimiento,<sup>167</sup> paradigma de la complejidad;<sup>168</sup> clasificaciones que revelan una sociedad que salió y emerge aún como producto de la incorporación de la tecnología de la comunicación y la información (Mendoza y Rodríguez, 2007).

La alusión a sociedad emergente no es otra cosa que la necesidad de entender que se está en presencia de la llamada sociedad postcapitalista o postindustrial, lo cual constituye una manera de adjetivar un proceso gestado después de la Segunda Guerra Mundial y, según Drucker (1993: 8), es el producto del agotamiento del sistema capitalista que está impulsando la evolución hacia ‘una sociedad nueva y diferente’ que apenas es un preludio en sociedades de menor desarrollo, aun cuando en otras sociedades ha avanzado bastante.

Mendoza y Rodríguez, citando a Ricouer (2003), se ubican en el plano semántico del proceso hermenéutico, por lo que se considera a una sociedad como emergente por devenir de lo ya existente y por la gran cantidad de información acerca de “los factores productivos sostenidos por la sociedad industrial”, lo que determinará la innovación de los procesos y “nuevas identidades asociadas al ser humano y su capacidad creativa” (Mendoza y Rodríguez, 2007: 7).

Como es ampliamente entendido, el avance en el conocimiento impulsa el proceso de transformación social hasta convertirlo en bien público con todas las características propias. En el campo de la administración esto no es menos cierto, hasta el punto de haber conducido

---

<sup>166</sup> D. Tascot, *La Economía Digital: Las Nuevas Oportunidades y Peligros de un Mundo Empresarial y Personal Interconectado en Red*, Santa Fe, McGraw-Hill, 1997.

<sup>167</sup> M. Castells, *La Era de la Información: Economía Sociedad y Cultura. La Sociedad Red*, vol. I, México, Siglo XXI Editores, 1997.

<sup>168</sup> L. Schvarstein, *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*, Buenos Aires, Paidós, 2004.  
E. Morin, *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 2001.

a una auténtica revolución (Drucker, 1993), pues se considera que ella es el escenario de aplicación permanente de conocimientos a distintos procesos, como en su momento ocurrió con el taylorismo.

A esta realidad tampoco escapa la economía; incluso autores como Tascopt la ven como “una economía del conocimiento con base en la aplicación del *know how* de los seres humanos a las cosas que se producen y a la forma en que se elaboran” (1997: 8). También Castells (1997) reconoce que el conocimiento está a la base de la organización de la producción y se manifiesta en el incremento de la productividad, previa aplicación de los avances tecnológicos. A su vez, Drucker (1993) califica como postcapitalistas a aquellas sociedades que han conseguido desarrollarse social, política, económica y culturalmente, para coincidir con Etkin y Schvarstein<sup>169</sup> en el llamado paradigma de la complejidad. Este paradigma admite que las organizaciones tienen procesos desordenados y anárquicos porque están inmersas en un medio que tiene esas características; de ahí que cada situación es única y no se puede explicar con base en otros tiempos.

Volviendo sobre la cuestión de la teoría administrativa, se argumenta que su origen debe buscarse en relación con el concepto de hombre racional surgido en el marco epistemológico y metodológico de la economía clásica. En consecuencia, desde aquí se critica que la administración adolece del discurso sobre “los grandes problemas de las teorías sociales”,<sup>170</sup> como es el caso de las relaciones entre estructuras y de los actores intervinientes, con sus respectivas acciones, que sería condición necesaria para explicar el paso de la sociedad industrial a la postindustrial y los cambios y prácticas que tal tránsito generó.

---

<sup>169</sup> J. Etkin y L. Schvarstein, *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*, Buenos Aires, Paidós, 1997.

<sup>170</sup> E. De La Garza, “Flexibilidad del Trabajo: Discurso y Construcción Social”, en C. Montero *et al.*, *Trabajo y Empresa: entre dos siglos*, Caracas, Nueva Sociedad, 1999, p. 118.

Para Kofman (2003) lo mismo que para Rojas, L., R. Torres y E. Arapé (2000), 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 Arapé afirmaran que “la sociedad postmoderna debe representar la liberación del hombre (...) logrando su evolución como un ser con conocimiento y sabiduría” (2000, p. 409). Para Foucault,<sup>171</sup> el hombre es un sujeto discursivo y ese discurso puede tomar diversas formas y significados.

Sin embargo, lo paradójico salta a la vista ante la evidencia de que unos individuos poseen conocimiento y otros, en cantidad mayoritaria, poseen poco y a veces, ninguno; esta asimetría dificulta en grado sumo la inserción del individuo en una red productiva y, cuando logra insertarse, lo hace en condiciones desventajosas y cuasiexcluyentes. A partir de esta lógica, las posibilidades de que el hombre trabajador se otorgue o adopte organizaciones para su propio beneficio, desaparecen casi por completo, pues al decir de Berger & Luckmann , “la sociedad es un producto humano. El hombre es un producto social” (Berger & Luckmann (1979: 61); es decir, las personas son producto de los arreglos organizacionales previamente creados por ellas mismas.

Con la ruta trazada por la ilustración, la modernidad le otorga alta dignidad a la racionalidad individual, a la capacidad de observación cuidadosa y a la deliberación racional; esa fue la pauta que sirvió de guía al discurso durante el siglo XX, según Gergen & Tojo (1996). Pero, ante el desequilibrio nacido del quiebre del modo de pensar modernista, se opta por remplazar el conocimiento empírico con la construcción social, la deliberación racional con la racionalidad comunal y la lengua como representación con la lengua como acción.

---

<sup>171</sup> Michel Foucault, *Las palabras y las cosas: una arqueología de las ciencias humanas*, México, Siglo XXI, 1997.

Según Almanza (2002), si bien la cuantificación ya no es regla final del conocimiento científico, la cualificación se ha erigido como noción necesaria para entender los fenómenos de finales del siglo XX que se mueven en un patrón de comportamiento diferente, cuantificable parcialmente y flexible.

La flexibilización de la racionalidad formal ha impulsado nuevos modelos gerenciales de mayor participación y ha generado gran variedad de formas organizativas, cuya nota especificante es la organización en red en lugar de entidades jerarquizadas, impulsando así el paso del individualismo al trabajo en equipo que ha desconfigurado la estructura funcional burocrática para transformarse en tejidos de información, dando lugar a la empresa en red (López, 2001), con una racionalidad que demanda cambios en los modelos mentales preexistentes a fin de aprender a movilizarse en la nueva realidad (Kofman, 2003).

Todo lo anterior sirve a unos fines. Esta racionalidad divergente propicia creatividad, innovación, flexibilidad y cooperación como estrategias de competitividad que, a la vez, reconocen la importancia de facultar a los empleados. El enfoque de liderazgo ahora es más femenino y se distribuye por toda la organización, hasta llegar a hablar de liderazgo de la comunidad (Senge, 2000). También las estructuras son más flexibles, más horizontales y con “uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación que hacen posible buena parte de las nuevas configuraciones” (Márquez, 2001:148). Las organizaciones son “amplias redes de gente con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia (...) son coaliciones y están hechas de coaliciones y la construcción de coaliciones es una dimensión importante de casi toda la vida de la organización” (Morgan, 1998:100); el poder y la administración están ligados al propio conocimiento y capacidad técnica, dando lugar a diferentes principios de legitimidad.

En las estructuras organizacionales postindustriales, el poder es elemento de obligatorio registro. El poder como imposición de la racionalidad dominante “nace y se ejerce en el marco de un poder instituido, al cual otros vínculos de poder han ayudado a instalar” (Etkin & Schvarstein, 1997: 186). Por ende, su ejercicio muestra varias cosas: 1) asimetría en las relaciones, 2) resistencia en el vínculo, 3) efecto transformador, 4) intencionalidad, 5) deseo de reconocimiento, 6) representaciones simbólicas, 7) lenguaje específico, 8) efectos localizados, 9) funciones represivas y productivas, 10) integración con el saber y 11) utilización de paradigmas dominantes; rasgos presentes en las sociedades industrial y postindustrial. Pese a todo, en la última, el poder se asocia al desarrollo tecnológico y responde a la rentabilidad, expansión de ganancias, control del mercado y posicionamiento frente a rivales, que determina el impulso a la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías como fuente de poder.

En Lanz,<sup>172</sup> todo el entramado racional sobre el que se basa el discurso técnico forma parte de la lógica del poder, por lo que es ingenuo postular un “uso bueno” de la tecnología, pues se deja de lado la articulación entre la lógica dominante, que es la lógica del mercado, y la razón técnica instalada por encima de la ciencia. Por su parte, López (2001) afirma que la participación activa del sujeto transfigura los centros de poder mediante la práctica dialógica dirigida al entendimiento; así, la facultación se transforma en “nueva cartografía organizacional que cambia las reglas del gobierno organizacional” (López, 2001: 134), para dejar el poder en manos de quienes poseen la información. Como resultado, existe una presión estructural que impulsa los modelos de producción hacia la flexibilidad y el consenso.

---

<sup>172</sup> R. Lanz, *Organizaciones Transcomplejas*, Caracas, IMOSMO-CONICIT, 2001.

Amaritriain<sup>173</sup> propone el ‘poder invisible’ donde las órdenes y símbolos externos son sustituidos por autoconvencimiento, autocensura y autorregulación social; destaca el control simbólico mediante la cultura y el lenguaje como elemento cultural. Al efecto, Echeverría<sup>174</sup> afirma que el poder sobre los otros se ejerce imponiendo la palabra propia y haciendo que se cumpla, modalidad que depende de quién acepta y no de quién manda. Así, los tejidos lingüísticos crean sentido y establecen relaciones entre entidades, acciones y eventos del mundo empírico. Por ende, “mientras mayores sean, en términos comparativos nuestras posibilidades de acción, mayor será nuestro poder” (Echeverría, 1998: 406). Postura que difiere del poder con los otros emanado de los principios de cooperación y complementariedad del paradigma emergente.<sup>175</sup>

Viveret<sup>176</sup> afirma que es preciso hacer un cambio profundo en las relaciones de poder heredadas del modelo de desarrollo capitalista, pues solo se avanzará hacia la sociedad de bienestar mediante el poder de creación que permite aliarse con el otro, al verlo como ventaja y no como amenaza; es una lógica de poder centrada en la creación, cooperación y puesta en red, diferente al ‘poder sobre’ vigente en la lógica de dominación, descrita por Lanz (2001) en torno al poder asociado al desarrollo tecnológico que responde a la rentabilidad, la expansión de ganancias, el control del mercado y el posicionamiento frente a rivales que desentonan con un orbe que palidece colmado de enormes contingentes de desempleados, desinformados, desprotegidos y excluidos.<sup>177</sup>

---

<sup>173</sup> A.C. Amaritriain, “‘Sobre el Poder’ en la Modernidad y la Postmodernidad”, 2003, en <[www.iespana.es/revista-arbil/\(69\)barr.htm](http://www.iespana.es/revista-arbil/(69)barr.htm)>

<sup>174</sup> R. Echeverría, *Ontología del lenguaje*, Santiago de Chile, Dolmen, 1998.

<sup>175</sup> M. Martínez, *El Paradigma Emergente. Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica*, México, Trillas, 1997.

<sup>176</sup> P. Viveret, “La Economía Social en la Era de la Información”, enero 16 de 2002, en <<http://www.lafactoriaweb.com/articulos/viveret16.htm>>.

<sup>177</sup> R. Canan, “La exclusión en tiempos posmodernos”, en R. Lanz, *Organizaciones transcomplejas*, Caracas, IMOSMO-CONICIT, p. 195-212, 2001.

Con base en lo anterior, conviene lanzar un vistazo al pensamiento gerencial en la época postindustrial. La teoría administrativa se ha fundamentado en una evolución asociada a los modos de producción, modas y estilos gerenciales adoptados en el tiempo, los cuales se han ido transfigurando, conformando la marca histórica que consolida esquemas de pensamiento que buscan resolver, explicar o difundir maneras de hacer, procedimientos y estrategias que permiten dar respuestas a la dinámica organizacional; así, van denotando los rasgos de la administración y los estilos gerenciales de cada época que remite a la etapa existencial, dirigida a percibir al ser interpretado: en este caso, el pensamiento gerencial.

Desde esta perspectiva se puede puntualizar que la teoría administrativa se gesta en la era de la Revolución Industrial, asociada al taylorismo y al modernismo, cuando prevalece la gerencia racional científica y la concepción del *homo economicus*, sustentada en la era de la ingeniería pesada y eléctrica y, por ende, en la concepción del trabajo como factor de producción y del hombre como objeto del trabajo, como un engranaje que podía ser remplazado sin mayores costos ni demoras para el proceso productivo, congruente con una racionalidad que concibe al trabajador como objeto del trabajo y la capacidad de agregar valor como fuente de poder.

Por eso, entre 1910 y 1935 se buscó fortalecer la estructura organizacional; de 1935 a 1955, el esfuerzo se centró en la productividad; y de allí hasta 1970 la preocupación se centró en el diseño de sistemas (Hickman y Silva, 1992). En esta última etapa comienza a regir el sentido contingencial de la administración, punto de vista según el cual, “lo que el administrador hace puede variar de acuerdo con las circunstancias” (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996: 50); se privilegia una racionalidad situacional que determina las orientaciones y decisiones de la organización. Orientación adoptada como consecuencia del agotamiento del enfoque racional científico, el cual, aun cuando persiste en la actualidad, ameritaba un

discurso que considerara el entorno y su influencia para lograr mejoras en la productividad por vías diferentes de las adoptadas hasta ese momento; esto es, una nueva racionalidad.

Según Hickman y Silva (1992), la época de la planificación estratégica, año de 1970, es de transición hacia la gerencia cualitativa humanística cuando “el cambio acelerado, la competencia internacional por los mercados, la escasez de recursos energéticos y una necesidad constante de innovación, desembocaron en una serie de épocas dedicadas al arte de la gerencia” (Hickman y Silva, 1992: 66). Ello ameritó un cambio de enfoque, orientado al planeamiento estratégico, la cultura organizacional y la innovación gerencial, sucesivamente, dando inicio a la reconsideración de la centralidad del hombre como sujeto del trabajo y poseedor del conocimiento, con capacidad de crear e innovar en aras de mayor productividad y rentabilidad organizacional, en un contexto policausal, divergente y, por ende, cada vez más complejo.

En la primera mitad de la década de los 80, el centro lo ocupó la cultura; esta época nació de la necesidad del desempeño y ejecución superiores para lograr la excelencia. En este sentido, Shein establece que esa cultura corporativa responde al “compromiso con un propósito común, la aptitud para brindar un desempeño superior y la coherencia para transferir ese propósito común y esa aptitud a los demás” (citado por Hickman & Silva, 1992: 72), lo cual supone la maduración en el campo de las relaciones humanas. Enfoque relacionado con el de Stoner *et al.* (1998) sobre el compromiso dinámico, denotando el sentido de cambio, crecimiento y actividad constante (Stoner, 1998:53). Centrándose en el recurso humano y la adaptación, sin tardanza a las condiciones que cambian con el tiempo (Stoner, 1998: 53).

Desde ahí hasta fines de la década de los 90 se revelan los rasgos de la era de la información y comunicación, que Hickman y Silva caracterizan como la época de la

innovación, donde “la creatividad era y es un elemento fundamental de las estrategias y de las culturas sólidas” (1992: 74). En esta época se favorecen prácticas gerenciales como: *Downsizing*, Reestructuración, *Empowerment*, *Benchmarking*, ISO 9000, Reingeniería, Organizaciones de Alto Desempeño, Compañías Visionarias, Organizaciones que Aprenden, Organización sin Fronteras, Alianzas Estratégicas, *Balanced Score Card*, *Outsourcing*, Valor Económico Agregado, Retroalimentación 360° y Sistemas Integrados (Armas & Malavé, 2000: 37).

A partir de los años 90, Hickman & Silva (1992) proponen la gerencia de la complejidad, la cual deriva en tres preceptos básicos relacionados con: 1) el sentido de atraer y unificar individuos con diversos puntos de vista hacia un objetivo común; 2) la libertad de acción, dentro de los límites de los principios unificadores; 3) la facultación a los individuos para trabajar responsable y eficazmente, logrando con esto la satisfacción genuina de las necesidades y deseos individuales que conduce a desempeños máximos –las cuales dependen de que existan relaciones sólidas entre cada individuo y todos los demás interesados–. Para gerenciar estos postulados, los referidos autores plantean tres tipos de gerencia: de perspectiva, de poder y de pivote.

La realidad en que debe desempeñarse el gerente del siglo XXI es divergente, marcada por una elevada complejidad proveniente de la sociedad informacional y su concepción de la economía digital como parámetro de desarrollo social que ha traído consigo toda una revolución administrativa, que pone en tela de juicio el sentido común gerencial y exige cambios en los modelos mentales preexistentes, a fin de adecuarse a una racionalidad con causalidad circular que busca la maximización de la productividad basada en el conocimiento, con valores alrededor del hombre y lo social y con una visión más humanista del trabajador.

En esta era de la sociedad postindustrial y cultura postmoderna, parece que se está produciendo una transición radical: del capital, los recursos naturales y el trabajo como recursos económicos básicos, se pasa al poder del conocimiento y, con ello, se determinan nuevas formas de actuación ligadas al ser humano y a su potencial creativo. Cambio que impulsa nuevas formas de estratificación debidas al dominio del conocimiento, en un contexto de elevada complejidad que convierte la realidad organizacional en un escenario de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas; con un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre, generador de nuevas realidades; con una racionalidad que impone a las organizaciones la urgencia de mayor flexibilidad en un ambiente de profundos cambios en el modo tradicional de actuar para lograr mejoras en la productividad organizacional y, con ello, la necesidad de reorientar el patrón de producción de saberes.

Si se acepta que el conocimiento es el recurso económico más valioso en la sociedad postindustrial (Mendoza & Rodríguez, 2007), se 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.

Las premisas implícita y explícitamente aceptadas bajo las cuales tienen lugar los distintos discursos, conductas y justificaciones para las acciones que se desarrollan en la cultura postmoderna, tienden a la conformación de estructuras más flexibles y aplanadas, con uso intensivo de las tecnologías de información, nuevos modelos gerenciales de liderazgo compartido y mayor participación del personal; dando lugar a múltiples formas organizativas

cuya nota especificante es su organización en red con racionalidad divergente, no lineal y de múltiples posibilidades, contraria a la racionalidad lineal, imperante en la sociedad industrial. A la luz de esto surge el control simbólico, esto es, la cultura organizacional misma como mecanismo de control; con ello, el ejercicio del poder se asocia a la información poseída y al conocimiento dominado. O sea que la posibilidad de obtener resultados a través de otros hace necesario el ejercicio del poder con los otros, algo así como poder hacer.

Posiblemente, y es lo más deseable, se esté entrando en una época en que el pensamiento gerencial se moviliza hacia la Gerencia Cualitativa Humanística, cuyo fundamento es el hombre, aun cuando se evidencia incongruencia entre el decir y el hacer, entre el ser y el hacer, en un entorno de alta complejidad, ambigüedad, incertidumbre y profundos cambios.

### 5.3.2 Construcción Histórica del Concepto y del Proceso Gerencial

Para muchos autores que miran desde lo epistemológico, la organización es el objeto de estudio de la administración, y por esa y otras razones comparten problemas de identidad que se ven reflejados en el imaginario social. La administración también es concebida de distintas maneras: desde quienes la toman como una profesión u oficio hasta quienes la conciben como un campo de las ciencias sociales, pasando por quienes la ven como una técnica y quienes la reducen a solo arte. Y al final, como toda profesión novel y más aún si es social, posee una etimología más compleja que la de las ciencias naturales.

Es frecuente encontrarse la expresión de que ‘todo es una organización’; expresión que deja un espectro de posibilidades de interpretación tan grande, que genera frecuente tránsito entre la omnipotencia, la ignorancia o la impotencia, hasta el punto de llegar a manifestar que la organización es indefinible e indescriptible. La palabra organización llegó a convertirse en

comodín, con máxima capacidad de significación unas veces y totalmente vacía en otras. En ese ir y venir, la palabra ha pasado de la polisemia al reduccionismo de designar con ella el orden. En este trabajo se utiliza para aludir a empresa.

La equivalencia entre organización y orden implica admitir que la sociedad puede llegar a ser perfecta, algo racionalmente imposible de lograr porque, en términos de Jacques Lacan, “el deseo nunca se colma”.<sup>178</sup> El amparo de Lacan sirve para afirmar que pretensiones como la del “mejoramiento continuo”, para una sociedad inteligente, implica entender y aceptar que paralelamente también existe un proceso de desmejoramiento continuo e inexorable, pues toda ganancia se obtiene a costa de algo, que obra como límite del avance. Igual ocurre con la calidad total, algo que simplemente es una proclama que sirve como reto cotidiano pero con el antesaber de su imposibilidad.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que por fuerza de las condiciones contemporáneas, la economía ha resultado superponiéndose a otras dimensiones de la vida, ha favorecido el dominio de lo privado sobre lo público y ha puesto la empresa en el centro de la sociedad; así, se ha llegado al punto de querer ‘empresarizarlo’ todo: el Estado, la vida, las relaciones, los afectos.

La salvedad que se busca al establecer por manipulación la equivalencia entre organización y empresa se apoya en que si se representan todas las organizaciones como empresas, entonces habría que deshacerse de todos los activos que desde la perspectiva financiera no sean rentables, antes que eufemizarlos como rentabilidad social; tal es el caso, para una empresa, de los programas de capacitación y recreación ofrecidos a cónyuges e hijos del trabajador o, para el caso de un país, vender las zonas que por distintas razones aportan menos de lo que reciben; un absurdo a todas luces. Pese a ello, su implementación práctica

---

<sup>178</sup> Citado en P.A. Múnera, *La idea de la organización*, Medellín, Comunicación S.A., 2007.

existe: basta mirar la forma en que está organizado en Colombia el sector salud y la forma en que se gestionan sus recursos, con arreglo a los preceptos de rentabilidad de empresa privada.

A pesar de la capacidad comprensiva del término, debe quedar claro que la idea de organización es mucho más amplia que la idea de empresa y que ese concepto abarca mucho más que éste. Por eso mismo, el concepto de organización es aplicable por igual a empresas lucrativas, a entidades sin ánimo de lucro, a las ONG, a las entidades públicas, a las cooperativas, a los sindicatos y, en general, a cualquier arreglo social que persiga algún fin.

No obstante el abordaje desde la diversidad disciplinar, es posible identificar algunos elementos comunes, tales como la referencia a la relación entre medios y fines y el hecho de hacer girar el concepto en torno al hombre, lo cual hace pensar que el hombre es precisamente el motivo principal de la actividad gerencial. Esto no es precisamente cierto en el caso colombiano. En efecto, todo el avance del conocimiento en todos los campos no ha servido a éstas para introducir acciones orientadas al rescate de la condición humana del individuo. Por eso, con apoyo en Adorno y Horkheimer,<sup>179</sup> se puede decir que la retórica ha servido solo para eternizar la condición cuantitativa del hombre:<sup>180</sup> cuánto tiempo trabaja, cuánto produce por unidad de tiempo, cuánto cuesta en términos monetarios, qué proporción de los recursos desperdicia y qué tan rentable resulta mantenerlo en la nómina.

Cuando aparece la relación medios-fines, aparece la Racionalidad Instrumental tan criticada por Adorno y Horkheimer. Los libros de gestión son hechos siguiendo los dictámenes del positivismo epistemológico, concepto introducido por Max Weber en *Economía y Sociedad*,<sup>181</sup> donde se desarrolla el tema de la burocracia, la racionalidad instrumental y la racionalidad sustantiva. Si hay la relación medios-fines, se puede hablar de racionalidad instrumental o de cómo se usa una herramienta en aras de lograr algo. Es una

---

<sup>179</sup> T. Adorno y M. Horkheimer, *Dialéctica de la Ilustración*, Madrid, Trotta, 3a. ed., 1998, p. 30.

<sup>180</sup> M. Horkheimer, *Anhelos de justicia. Teoría crítica y religión*, Madrid, Trotta, 2000, p. 30.

<sup>181</sup> M. Weber, *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.

acción social con respecto a medios y fines. La clase impartida por un docente es un típico ejemplo de racionalidad instrumental porque involucra medios como la voz, el proyector y la pizarra que se usan para lograr un fin. En la organización, la implementación de una planta es otro ejemplo de racionalidad instrumental; la hoja de control y todo lo que sirva para controlar entraña razón instrumental; el sistema de recaudación de impuestos es una manifestación de racionalidad instrumental porque desencadena una serie de actividades para llegar a un fin.

Por su lado, Marx<sup>182</sup> (1975) y Weber<sup>183</sup> (1955) desarrollaron la idea de que el trabajo es una acción social. Weber lo sustenta en que se utilizan los medios para lograr un fin: producir bienes y servicios mejores que son dirigidos a la sociedad para su consumo. Así, por ejemplo, *General Motors* no produce coches para sí sino para un conglomerado social: es una forma de racionalidad instrumental. La misma expresión es conocida como racionalidad técnica o funcional. La racionalidad sustantiva es la percepción racional individual de los hechos; es personal pero también es una acción social, porque los hechos son entre personas, es una acción social con respecto a valores, en tanto que la racionalidad instrumental es con respecto a medios y fines. En cuanto a los valores éticos, estéticos, sociales y culturales, pertenecen a cada persona y no son valores monetarios, aunque la materialización de algunos sí pueda traducirse en cifras monetarias.

Existe un inveterado conflicto entre la racionalidad instrumental y la racionalidad sustantiva, es decir, entre el individuo (trabajador) y la organización. En el aula hay un número de personas; teóricamente hay una sola racionalidad instrumental, que es la titulación o la universidad, pero también hay tantas racionalidades sustantivas cuantos aspirantes a titulación existan. Este es el conflicto que se presenta en la organización: la administración

---

<sup>182</sup> K. Marx, *El capital*, México, Fondo de Cultura Económica, 7a. ed., 1975.

<sup>183</sup> M. Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Madrid, Revista de Derecho Privado, 1955.

del conflicto entre la racionalidad instrumental y las sustantivas. Siempre se presenta independiente del tipo de organización que sea. El pensamiento administrativo intenta arreglarlo por medio de las Teorías Organizacionales (TO's), recurriendo a sus diferentes componentes. Las racionalidades –se precisa– son categorías del pensamiento científico.

Y considerando el concepto de autoridad, se puede hablar de acracia (ausencia de autoridad, ausencia de gobierno, anarquía), el de burocracia (autoridad, gobierno, comando de la oficina o de la mesa de trabajo), o el de tecnocracia (autoridad de los técnicos). El individualismo es lo más próximo a la acracia (Steiner, 1974).<sup>184</sup> Tecnocracia es un término más reciente y se acuñó para señalar el surgimiento de una clase social especialmente capaz y que, por ello, entró a gerenciar, incluso en el sector estatal, como si fueran los propietarios. Por su saber y capacidad, sobre todo discursiva, sirvieron de respaldo para legitimar los gobiernos autoritarios de los años 60 y 70 en América Latina. En medio de la acracia y la burocracia se ubica el tercer sector, sector solidario, sector de economía social o de economía solidaria, porque, al menos teóricamente, representa el espacio para las decisiones colectivas. Tiene fundamento epistemológico en la llamada Pragmática universal de Habermas y en la literatura sobre economía solidaria, que encarna un sector poco explorado aún. Aquí caben arreglos organizacionales y jurídicos cuya característica común es la ausencia del ánimo de lucro en su accionar, como es el caso de las agremiaciones.

Las escuelas de administración se crearon en la época de surgimiento de la burocracia y por eso se dedicaron a formar y capacitar burócratas, que luego se transformaron en tecnócratas y se apropiaron de los puestos en las organizaciones. Y con ello se olvidó la historia precedente que venía con los ácratas. La burocracia se entiende distinto según el autor desde el cual se mire: para Hegel<sup>185</sup> es la encargada de realizar la mediación entre el

---

<sup>184</sup> G. Steiner, *Nostalgia del absoluto. El yo absoluto*, Madrid, Siruela, 1974.

<sup>185</sup> F. Hegel, *Filosofía del derecho*, México, Juan Pablos, 1980.

Estado y la sociedad civil; para Marx (1975) es el ente que atiende y sirve los intereses del capitalismo y se encuentra insertado en la sociedad civil; Weber (1999) la asume como poder, un arreglo cuyo centro es la sociedad industrial. Es un sistema de control, una categoría de estudio criticada desde la derecha porque considera que el Estado tiene que ser mínimo y, por lo tanto, la burocracia también tiene que ser mínima; y criticado desde la izquierda, que aboga por desprenderse de ella debido a que representa el poder del capital.

Para la tecnocracia, las decisiones y las acciones están basadas en el conocimiento técnico; la técnica viene a ocupar el espacio de la política. Hoy, sin embargo, se prefiere hablar de tecnoburocracia como instrumento legitimador de las decisiones políticas. Se apoya en la Teoría de Sistemas y, con ese amparo, todo se vuelve sistema: sistema de salud, sistema de educación, sistema de seguridad social, sistema de información. Y en esto se escudó la burocracia, aunque la palabra ‘sistema’ no tuviera contenido real.

Inherente a empresa y organización se utiliza el término planeación, sobre todo cuando se pretende que sea entendido como la parte inicial del llamado proceso administrativo (Drucker, 1993). Tan afín al progreso de las ciencias y tan cara a los procesos de modernización, que no de modernismo (Adorno & Horkheimer, 1998), se ha entendido en el sentido de preocupación por el futuro. La planeación ordena, controla y garantiza que lo pensado se lleve a efecto, según lo previsto. Así, la planeación se convierte en un fino instrumento de racionalización y de dominio del hombre sobre el hombre (Adorno & Horkheimer, 1998). La organización misma, en tanto arreglo de unidades jerarquizadas, constituye una prisión para el trabajador, según lo expresado por Gramsci (1981);<sup>186</sup> el trabajador es importante en la medida que aprenda a moverse y a transitar por ella y si contribuye a fortalecer el poder de la organización, resignando el propio (Gramsci, 1981).

---

<sup>186</sup> A. Gramsci, *Cuadernos de la Cárcel*, México, Era, 1981.

El otro problema, no menos importante, es el divorcio entre la teoría y la práctica organizacional, que contiene también la distancia entre corto y largo plazo, entre el pensar/decir y el hacer, entre la acción reflexiva y la acción productiva, que ha conducido al facilismo de pregonar la validez del “justo medio” y, con ello, a la renuncia a investigar para encontrar la raíz de las cosas o para encontrar, al menos, otras “verdades” alternativas. Al decir de Kurt Lewin, no hay mejor práctica que una buena teoría, lo que ha sido reafirmado por Schvarstein (2004) cuando plantea que las organizaciones se han constituido básicamente como dispositivos de acción y la reflexión es, en cierta forma, extraña a su modo de funcionamiento normal. Introducir el análisis sistemático de las contradicciones no es solo instituir ámbitos de reflexión, es también proponer nuevos modos de acción. Se agregaría que la reflexión es un modo de acción que le puede dar más sentido a otras acciones y las puede hacer más efectivas; al fin de cuentas, esa es una preocupación central de la administración.

De lo dicho en los párrafos inmediatos se puede colegir, por un lado, que un grupo de sujetos, aunque tengan elementos comunes entre ellos que los haga identificarse e identificables, no constituye per sé una organización, mientras no formalicen y acaten unas reglas mínimas; por otro, que los órdenes y las agrupaciones taxativas y regladas, es decir, las organizaciones, tienen carácter institucionalizador y su carencia o ausencia tiende a corroer la sociedad.

En un trabajo basado en Kuhn<sup>187</sup> (1999), Muñoz<sup>188</sup> (2002) planteó un cuestionamiento al uso que este autor hace del término paradigma porque si son revoluciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica, el cambio paradigmático se da cuando ya no es posible el desarrollo por acumulación de conocimiento, entonces ha debido presentarse una

---

<sup>187</sup> T. Kuhn, *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.

<sup>188</sup> R.G. Muñoz, “Paradigmas organizacionales y gestión humana”, en *Revista Universidad EAFIT*, No. 127, 2002.

fuerte evolución; y resulta que no se ha producido, que los cambios han sido de forma y no de fondo; es decir, todo ha sido un asunto de modas o de prescripciones administrativas, pero no de paradigmas; por eso, según (Muñoz, 2002), cada moda administrativa se arroga el derecho de estar cambiando el paradigma pero simplemente enfatizan una variable (categorías, valor, proceso, conocimiento) de lo que en el fondo es la misma orientación paradigmática de la administración en todas sus épocas: la racionalidad instrumental, la reducción del hombre a la condición de ‘recurso’ y la asimilación de sus especificidades (necesidades, valores, cultura, conocimientos) a variables o instrumentos de gestión (Muñoz, 2002).

### 5.3.3 Habilidades e Imágenes Gerenciales

La complejidad actual presenta características muy especiales de interdependencia, variedad, competencia, complejidad, lo cual plantea enormes retos y también oportunidades para gerentes y emprendedores (Abad, 2001). De los gerentes se espera que sean una especie de superhombres que reúnan conocimientos de diversas disciplinas: de la psicología, la antropología, la ecología, la diplomacia, la teología, la ciencia política, la matemática, la economía, el derecho. Por su parte, el concepto de empresario tradicionalmente se asocia con el proceso de creación de empresas y, en veces, se toma como antagónico de gerente, pues mientras de aquél se dice que es creativo, innovador, arriesgado, individualista, emprendedor y generador de riqueza, de éste se dice que es organizador, director, productor, controlador, hombre de equipo, delegador y respetuoso del orden establecido.<sup>189</sup>

---

<sup>189</sup> La literatura administrativa no se empeña muy ampliamente en distinguir entre uno y otro; pese a todo, la Oficina Panamericana de la Salud, en un evento desarrollado en Ciudad de Panamá en 1991, introdujo los conceptos citados.

Sin embargo, aquí se toman como conceptos complementarios y necesarios el uno para el otro, pues mientras el empresario desarrolla cosas nuevas, el gerente se encarga de proyectar y mantener las organizaciones en vigencia; lo cual indica que lo ideal sería encontrar un hombre capaz de reunir en sí los atributos de uno y otro. Por lo anterior, hace algún tiempo que en los países industrializados se propuso la idea de que, en una organización, todo aquello que genere ingresos esté a cargo de empresarios<sup>190</sup> y todo aquello que genere costo esté a cargo de gerentes. Tal vez sea el momento para reeditar la propuesta de convertir al gerente en un hombre parentético capaz de construir y garantizar la mediación entre los tiempos, los espacios y las escalas de gestión.<sup>191</sup>

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades, mismas que, siguiendo a Katz,<sup>192</sup> se pueden resumir en tres grupos: 1) habilidades técnicas, referidas a los conocimientos específicos necesarios para desempeñarse bien en un área y la capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad; 2) habilidades humanísticas, o conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, que incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación; y 3) habilidades conceptuales o capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción. El énfasis en alguna de ellas será determinado por el tipo de organización y el nivel donde se desempeña el gerente.

---

<sup>190</sup> La propuesta se sustenta en que el mundo de hoy exige que las organizaciones sean más ágiles, más dinámicas y capaces de responder más rápidamente a los cambios del medio.

<sup>191</sup> A. Guerreiro-Ramos, *A nova ciencia das organizacoes. Uma reconceituacao da riqueza das nacoes*, Rio de Janeiro, FGV, 1981.

<sup>192</sup> R. Katz, "El arte de un administrador efectivo", en *Clásicos Harvard de la Administración*, vol. V, 1986.

Con base en la consideración de las habilidades mencionadas y habida cuenta de que los gerentes ejercen autoridad formal, Mintzberg<sup>193</sup> definió diez roles que un gerente desempeña diariamente y los reunió en tres grupos: 1) roles interpersonales en virtud de los cuales puede ser una figura ceremonial, un líder motivador o un enlace; 2) roles informativos que lo llevan a desempeñarse como monitor, diseminador o vocero; y 3) roles decisorios que lo hacen emprendedor, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador.

Desde el análisis de las funciones, los roles y las habilidades, varios estudiosos ubicados en diferentes disciplinas han invitado a ‘mirar’ la gerencia con distintos lentes y a formarse la imagen correspondiente, para lo cual han aportado algunas. Por ejemplo, han invitado a seguir el llamado paradigma Holográfico,<sup>194</sup> que se estima de aplicación puesto que, en la organización, las partes están interconectadas y son interdependientes, lo cual les provee flexibilidad y capacidad para reestructurarse internamente.

Habida cuenta de que las organizaciones son según el hombre, entonces debe haber algunos elementos de obligatoria observancia por parte de la gerencia. Ya se ha sostenido que la organización debe esforzarse por crear una cultura y también por respetar la existente en su medio social por ser un elemento fundamental; a esto hay que agregar la consideración de que las cifras no siempre reflejan adecuadamente la situación real de una organización, además de que están relegadas a dar cuenta del pasado; las organizaciones deben ser capaces de interpretar los deseos y las necesidades de la comunidad y tratar de responder a ello; deben construir y darle contenido real a una política de responsabilidad social, de tal manera que avance más allá del simple eslogan publicitario y del mero cumplimiento de las leyes. Así mismo, la gerencia debe establecer un clima de confianza propicio para el disenso, para

---

<sup>193</sup> H. Mintzberg, “La alta dirección: mitos y realidades”, en *Clásicos Harvard de la Administración*, vol. IV, 1986.

<sup>194</sup> Karl Pribram sostiene que el cerebro funciona como un holograma: un tipo especial de almacenamiento óptico y, siendo así, tendría acceso a un todo mayor que no tiene límites espaciales ni temporales (Pribram & Martín-Ramírez, 1981).

delegar y para desarrollar procesos de participación (en el entendido de que la autocracia no es aconsejable ni posible), conducentes a construir bases sólidas de ciudadanía sobre las cuales se pueda edificar la democracia,<sup>195</sup> en el camino hacia un modelo empresarial y estatal republicano.

Gareth Morgan, en *Imágenes de la Organización* (1990), dejó una síntesis de los enfoques tanto clásicos como nuevos; la recapitulación que se le atribuye recoge las distintas teorías como un cambio de la metáfora, representación o ‘imagen’ presente en los estudiosos de la Organización. El resumen, elaborado por Antonio Grandío,<sup>196</sup> de quien se toma prestado, se presenta en la Tabla 3, por considerar que es bastante ilustrativo y hace innecesario ahondar en más comentarios.<sup>197</sup>

Tabla 3. Nuevos paradigmas en organización de empresas.

ORGANIZACIÓN COMO	IDEAS CLAVES	AUTORES CLAVES
Mecanismo	Burocracia	Taylor, Fayol
Organismo	Necesidades Humanas. Sistémica	Mayo, Maslow, Von Bertalanffy
Cerebro	Procesamiento de Información	Simon, Ashby, Wiener
	Holografía: Aprender a Aprender	Karl Pribram
Cultura y Liderazgo	Creación de la Realidad Social: Organización Formal e Informal	Peters y Waterman, Deal y Kennedy
	Organización: Representación de una realidad (Símbolo) Compartida	Schein
Sistema de Poder	Intereses, Conflictos y Poder: Coalición Mínima Dominante	Cyert y March
Cárcel Psíquica	Caverna de Platón, Freud, Taylor y Personalidad Anal Compulsiva. White: Hombre Organización	Kets de Vries, Miller, Weick
Autopoiesis: Gestalt Figura/Fondo	Organización Narcisista: Proyección de sí misma enfocándose y desenfocando el Entorno --> se interpreta como turbulento e incierto	Maturana y Varela, Wertheimer, Köhler
Causalidad Recíproca/Holomovimiento	Dialéctica: El Cambio como Resolución de Conflictos entre Opuestos	Tao, Platón, Hegel, Marx y Engels, Bohm
Instrumento de Dominación	Multinationales como Potencias Mundiales y Récord de Explotación	

Fuente: Antonio Grandío, *Nuevo Paradigma en Organización de Empresas* (1999).

<sup>195</sup> V. Menno, *El Cambio Del Papel Del Estado en América Latina*, México, Siglo XXI, 1997.

<sup>196</sup> A. Grandío, “Nuevos paradigmas en organización de empresas”, 1999, en <http://www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te4.htm>.

<sup>197</sup> A. Grandío, “El Paradigma Holográfico en Administración”, en *Empresa, Mercado y Necesidades: una Síntesis en Ciencias Sociales*. Tesis Doctoral. Universitat Jaume I.

La Teoría Clásica aportó la visión mecanicista de la organización con conceptos como unidad de mando, encadenamiento escalar, dispersión del control (*span of control*), *Staff* y línea, iniciativa, división del trabajo, autoridad y responsabilidad, centralización de la autoridad, disciplina, subordinación de los intereses individuales a lo generales, equidad, estabilidad de la ocupación del personal y espíritu colectivo, los cuales, traídos del ámbito militar, siguen vigentes. La Dirección Científica propuesta por Taylor es una variación de la anterior y se resume en cinco principios como método idóneo para analizar y normalizar las actividades: directivo responsable de la organización del trabajo que ha de realizar el trabajador, utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo, asignar la tarea a la persona adecuada, instruir al trabajador para hacer bien el trabajo y controlar el rendimiento.

Los estudios de Hawthorne y la jerarquía de necesidades de Maslow sirvieron para defender la concepción de la empresa como organismo y el surgimiento de la escuela de Relaciones Humanas, la cual admite que para el trabajador existen otros motivadores distintos del dinero e igual de potentes, como es el caso del discurso del trabajo en equipo. Desde la biología apareció la concepción de la organización como sistema abierto, para el cual son importantes la entropía, la homeostasis, la estructura y la integración, entre otros elementos. De acuerdo con la teoría de sistemas, toda organización, incluidas las entidades asociativas, se inscriben en un contexto que les exige esfuerzos permanentes de adaptación, que generalmente se manifiestan en el diseño de su estructura.

Esto sirvió a Herbert Simon,<sup>198</sup> quien se ocupó de analizar el proceso decisorio; hasta la aparición de sus trabajos, los estudios anteriores admitían que el gerente tenía a la mano los elementos suficientes para tomar decisiones totalmente racionales; desde entonces, se admite

---

<sup>198</sup> H. Simon, *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Madrid, Aguilar, 1962.

que, por distintas circunstancias, el gerente es un decisor con racionalidad limitada. Así dio lugar a la concepción de la organización como un cerebro que fragmenta, rutiniza y limita el proceso decisorio buscando simplificarlo, con lo cual se asemeja a una burocracia cuando divide lo complejo para asegurar su control y asigna roles limitados.

Las concepciones del modelo Holográfico y del cerebro son de aplicación tanto en la teoría gerencial como en el proceso mismo de asociatividad y hacen importante tener en cuenta el trabajo de Carl Jung,<sup>199</sup> quien defiende que las organizaciones, lo mismo que las personas, siempre están en función de ‘llegar a ser’ y, por eso, se preocupan de ofrecer una imagen agradable, aunque la realidad interna sea contraria y hasta sombría. Desde la visión de la cultura, la organización es entendida como el conjunto de valores, creencias y actitudes respecto al mundo y la sociedad, que provocan distintos modos de vida; también es entendida como el conjunto de representaciones simbólicas de la realidad social relativas a un contexto, o como la totalidad de significados equivalentes y complementarios aprendidos y mantenidos por un grupo humano y transmitidos de una generación a otra (Rohner, 1984).<sup>200</sup> Respecto a la organización, defiende

la cultura de empresa como el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes comunes a todos o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa a lo largo de la pirámide y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo. Es implícita, invisible e informal (...) un modus vivendi específico

---

<sup>199</sup> Carl Jung, *Civilización en transición*, Madrid, Fundación Carl Gustav Jung de España, 2001.

<sup>200</sup> Citado por J.M. Peiró, *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*, Barcelona, PPU, 1990, p. 156.

caracterizado por símbolos, mitos, ritos y tabúes, o sea, por un universo simbólico (Menguzato & Renau 1991)<sup>201</sup>.

Desde esta visión, la organización es una más de las tantas representaciones propias de una época histórica, y eso explica en gran parte sus frecuentes mutaciones.

Se desprende la posibilidad de interpretar la cultura como si fuera una posesión de la organización, cultura de la organización, y otra que dice que la empresa es cultura. El primer caso alude al conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas en todos los niveles de la empresa, algo así como una impronta; el segundo caso es admitir que la empresa es una moda, una construcción social, simbólicamente constituida y reproducida a través de la interacción social. Y, como ocurre con toda manifestación cultural, la organizacional puede verse como un iceberg, como una cebolla, como una sombrilla o como un gel aglutinante.

Los conceptos de organización y de empresa aluden a estructuras de realidades sociales que descansan en la mente de sus miembros y que son concretadas en una serie de reglas y relaciones; han sido fuertemente influenciados por la cultura, más si se tiene en cuenta que cada época o cada manifestación de ella está marcada por al menos un mito (para la época actual, la racionalidad, el resultado cuantitativo), al cual tampoco han escapado las distintas ciencias, aun aquellas que basan su defensa en la experimentación positivista.

Edgar Schein<sup>202</sup> (1988) también se ocupó de la cultura en su relación con el liderazgo en las organizaciones; encontró que existe un nivel muy profundo de presunciones básicas, otro muy superficial que identificó como artefactos o producciones, y un nivel intermedio

---

<sup>201</sup> Citado por L.F. Álvarez y C. Peña, "Investigación Conceptual. El aprendizaje y la Generación de Conocimiento", noviembre de 2011, en <<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2713/1/79326450-2011.pdf>>.

<sup>202</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1985.

que se refiere a los valores o guías de decisión y de acción. Al referirse a la formación de la cultura, planteó tres modelos teóricos: 1) la teoría sociodinámica, o sea, el proceso de constitución y mantenimiento de un grupo; 2) la teoría del liderazgo, que lleva a reconocer y a acatar la dirección de alguien; y 3) la teoría del aprendizaje, o de la actitud asumida frente a determinados hechos sociales y la forma de responder a los mismos, por cuanto es un proceso dinámico; es saber cómo se hacen las cosas, cómo se toman decisiones, qué actitud se asume cuando hay conflictos, cómo se utiliza el tiempo, cuáles patrones de comportamiento orientan el desempeño de cada trabajador, cómo se producen las comunicaciones, cómo se manejan las reuniones, cómo se celebran ciertos eventos, qué noción se tiene de las categorías de temporalidad (corto, mediano y largo plazos) y cuán importante es la ética; todo eso ayuda a entender mejor la organización y contribuye para que los nuevos trabajadores logren una adaptación más rápida y menos traumática.

El análisis de la cultura organizacional debe partir de la consideración de que toda sociedad tiene una forma básica de subsistencia que le permite procesar los elementos que le ofrece el medio y producir bienes y servicios utilizando el trabajo humano (Horkheimer, 2000: 16); debe considerar la organización social y la organización política; debe prestar atención al aspecto religioso y detenerse en la arista ideológica y simbolizadora; y debe tener en cuenta que la cultura es transmitida de unos individuos a otros, que se fortalece por acumulación, que adquiere y otorga identidad, que se aprende, que es a la vez producto y factor del cambio y, por último, que se manifiesta de diversas maneras: a través de normas, reglas, valores, políticas, arte.

Es importante tener claridad en torno a la relación existente entre cultura organizacional y estilo gerencial, habida cuenta de que el gerente es el personaje más visible de la empresa. Como tal, cuestiones como su actitud frente al cambio, su enfoque o

alineamiento, normas y valores practicados, ceremonias y ritos a los que asiste o practica, su concepción del hombre, su estilo de comunicación, la forma de compensar y de sancionar, la forma como aborda conflictos, las prácticas comerciales, su espíritu grupal, cobran máxima importancia (Horkheimer, 2000: 16).

Por último, debe tenerse en cuenta que todo esto es producto de procesos de aprendizaje, sobre lo cual también existen varios modelos explicativos, cuya búsqueda se deja al lector. Sin embargo, a manera de ilustración se incluye la Tabla 4, cuya adaptación se basa en las ‘disciplinas’ de Peter Senge (1994).

Tabla 4. Organizaciones en aprendizaje.

LO IDEAL	LA REALIDAD
<b>Disciplina 1:</b> <b>Excelencia personal:</b> crecimiento y aprendizaje individual	El personal operacional piensa que está insuficientemente valorado por la organización; hay pocos incentivos individuales de aprendizaje. El personal de contratación y otros protagonistas locales son importantes fuentes de conocimientos, pero suelen quedar excluidos de las actividades de aprendizaje. Los conocimientos locales se incorporan de manera <i>ad hoc</i> y a nivel táctico, y no estratégico.
<b>Disciplina 2:</b> <b>Modelos mentales:</b> declaración explícita de conocimientos tácitos (supuestos arraigados) acerca de la organización y de cómo ésta opera en el mundo en general	Los conocimientos tácitos tienen gran importancia y el personal que trabaja de contrato prefiere el aprendizaje oficioso y las redes sociales. El conocimiento explícito tiene raramente la forma correcta, en el lugar correcto y el momento correcto: se trata siempre de recuperar el tiempo perdido.
<b>Disciplina 3:</b> Visión compartida y consenso que inspiren y motiven al personal	La organización carece de claridad y consenso acerca de objetivos, responsabilidades, relaciones y resultados. Esto puede reducir la motivación del personal para aprender.
<b>Disciplina 4:</b> <b>Excelencia basada en el equipo:</b> aprendizaje mediante mejor comunicación y apertura al pensamiento creativo, utilizando la conversación y el diálogo de reflexión	Hay un insuficiente apoyo a la gestión y el liderazgo. La constante renovación del personal y los procedimientos inadecuados redundan en equipos en constante cambio. Los continuos pedidos para obtener información básica crean tensiones que dificultan el aprendizaje.
<b>Disciplina 5:</b> <b>Pensamiento sistémico:</b> centrado en las relaciones recíprocas entre los componentes de la organización.	El ciclo de aprendizaje mediante la reflexión antes, durante y después de las actividades está deficientemente formulado y carece de apoyo, lo cual crea problemas para los enfoques sistémicos.

Fuente: Senge, 1994.

Conviene analizar ahora el poder en tanto elemento de alta consideración en el estudio de las organizaciones. La relación entre cultura y poder permite ver a las organizaciones como sistemas políticos con multiplicidad de intereses, casi nunca admitidos, dado el estigma que recae sobre el término. Lo innegable es que el poder es una constante a lo largo de la

vida, bien sea padeciéndolo sumisos o ejerciéndolo de alguna manera. Del mismo hay diversidad de definiciones: unas lo entienden como la capacidad o la posibilidad de influir para modificar la conducta de otro, como un conjunto de relaciones que se condicionan mutuamente; otras definen entre poder, autoridad e influencia. Para Mintzberg (1986) y Simon (1962), la autoridad se asimila más al rol jerárquico ocupado por su emisor en una organización. Por tanto, la autoridad es un poder formal otorgado a uno o varios miembros de la organización y cuando personas no dotadas de ella hacen que otras personas obedezcan a sus mandatos nos encontramos ante un poder no formal, una influencia.

En cuanto a las fuentes o bases del poder, es clásica y ampliamente conocida la clasificación de Max Weber (1999), que identifica cinco tipos: 1) el poder de recompensa, basado en la capacidad de ofrecer premios/sanciones a cambio de determinadas conductas; 2) el poder coercitivo, basado en el temor al castigo o consecuencia negativa; 3) el poder del experto o poder de conocimiento; 4) el poder referente, cimentado en el carisma del poseedor; y 5) el poder legítimo en función del lugar jerárquico ocupado por quien lo exhibe (ver Tablas 5 y 6). Con respecto a la organización, Mintzberg (1986) se alineó inicialmente con su enfoque contingente y estructural, posteriormente giró hacia el enfoque configuracional (Mintzberg, 1986) y, más recientemente, se ocupó de la organización como una dinámica de fuerzas en acción; con ello aceptaba que la relación entre cultura y organización debe adicionarse con la relación entre cultura y poder.

Otra imagen alude a las organizaciones como cárceles psíquicas, que se apoya en la metáfora de la caverna de Platón, según la cual los seres humanos tienen la tendencia a volverse prisioneros de sus propios pensamientos y que, gracias a ello, existen las instituciones sociales. En la caverna, los presos solo ven las sombras y la asimilan a la

realidad; por lo tanto, si alguien sugiere algo distinto encontraría serias resistencias y se consideraría peligroso.

Como se hizo alusión a lo psíquico, conviene dejar el aviso de que las teorías de Freud también han sido tomadas en cuenta para analizar las organizaciones y la conducta de los gerentes, de tal manera que, finalmente, el estilo gerencial está ampliamente marcado por las experiencias infantiles, buenas y malas. De ahí el señalamiento de Foucault en el sentido de que el dominio y el control del cuerpo son fundamentales para el control sobre la vida social y política (Morgan, 1990, p. 196). Eso permite concluir que las organizaciones no son determinadas solamente por su entorno sino también por los intereses inconscientes de sus integrantes que, en algún momento, pueden defenderse mediante la represión, la negación, el desplazamiento, la fijación, la proyección, la introyección, la reacción, la racionalización, la regresión, la sublimación, la escisión y la idealización.

En esta misma línea, la Teoría Objetal de Winnicott (citado en Morgan, 1990: 360) se refiere al papel clave de los objetos transitorios en el desarrollo humano; así como el niño se identifica con su juguete para relacionar su mundo interior con el mundo exterior, así también el gerente utiliza objetos (la organización, una oficina espaciosa y exclusiva) para transmitir mensajes. Ernest Becker<sup>203</sup> (1973) manifestó que la cultura, los actos y las construcciones simbólicas, son, en esencia, formas de huir de la mortalidad y un intento de situarse en algo superior y más permanente que el hombre mismo; bajo esta premisa, las organizaciones son una especie de monumento en la búsqueda de la inmortalidad (Morgan, 1990).

Alice Sargent (1985) motivó concebir la organización como un campo en el que puedan ponerse de manifiesto las fuerzas masculinas (valor, heroísmo, fortaleza) al lado de las femeninas (amor incondicional, verdad, optimismo), cuya complementariedad potencia la

---

<sup>203</sup> E. Becker, *The Denial of Death*, New York, The Free Press, 1973.

posibilidad de logro. Bohm invitó a ver la organización como cambio dialéctico cuando dijo que hay que descubrir la “lógica del cambio” ante la creencia de que la realidad tiene partes que están en proceso de cambio. Lo central aquí son los conceptos de holomovimiento y de holoflujo, según los cuales todo está en movimiento, aunque sea de manera invisible; por esa razón, las explicaciones científicas están codificadas en términos causales, campo en el cual también entran las organizaciones (Morgan, 1990: 390).

El estudio del proceso de cambio ha estado presente en la mayoría de los modelos científicos y tradicionalmente se ha aceptado que el cambio es causado por el entorno; con ello se confirma la aceptación de que los sistemas son abiertos. Sin embargo, Maturana & Varela (citados en Morgan, 1990: 362) han postulado que los seres vivos son organizaciones cerradas. En contra de toda la lógica que parece inspirar la Teoría de Sistemas aplicada, estos son concebidos como sistemas autónomos de interacción que solo se referencian con ellos mismos. Si ello es así, fuerza admitir que los seres vivos tienen como características su autonomía, su circularidad y su autorreferencia, y que las organizaciones también pueden estar revestidas de las mismas características. A eso le llamaron autopoiesis y, en el campo de la administración, se ha utilizado para intentar explicar cómo y por qué una organización ‘conoce’. La autopoiesis asume que el mundo no está dado previamente sino que es producto de un acto creativo del hombre, que el conocimiento tiene relación directa con la observación y que es necesario distinguir entre dato, información y conocimiento.

En cuanto a lo que algunos autores han denominado estilos de dirección, estilos de liderazgo, estilos de gerencia o, incluso, estilos de administración, que ha servido para intentar hacer caracterizaciones de las organizaciones como si se tratara de una simple fotografía y que incluso en Colombia ha servido para clasificar a las empresas según el deseo manifestado por las personas de trabajar para ellas, el acervo teórico referido ha servido para

apoyar la explicitación de algunas imágenes. Esa fotografía o imagen es una metáfora a la que corresponden un estilo de dirección, unos objetivos clave y una estructura clave.

Un paréntesis para decir que la realidad muestra que el trabajador no tiene libertad de elección sino que tiene que someterse al vaivén de las oportunidades y a las condiciones definidas por cada empresa, a su vez condicionada por el sistema en que se inscribe. Nuevamente en palabras de Adorno y Horkheimer, el trabajador es libre... de pensar como el empleador, y por eso “nadie es otra cosa que su patrimonio, que su sueldo, que su posición, que sus oportunidades” (Horkheimer, 2000: 253). En el mundo de la libertad del mercado elevada incluso a rango constitucional en la jurisdicción de los Estados, la libertad de las personas es una falacia en cuyo nombre se ampara el oprobio de la deprivación del hombre, pues el trabajador es libre de asistir al mercado e intervenir en él solo en la medida en que está despojado de medios de producción pero, así mismo y de manera simultánea, en la medida en que conserve su capacidad de producir (Horkheimer, 2000: 18). Con esto se cierra el paréntesis.

A causa del pánico desatado por la Gran Depresión, algunos autores hablan de una administración por presión. La ansiedad y la incertidumbre generadas por la crisis proporcionó una importante herramienta a los gerentes, aunque perversa. Más adelante se impuso la moda (Adorno & Horkheimer, 1998)<sup>204</sup> de la administración situacional basada en la personalidad del gerente, que concede alta importancia a las habilidades y a la intuición, partiendo del presupuesto de que sabe dónde está y con quiénes está y eso lo habilita para abrirse a la participación de la gente.

Se encuentran referencias a los estilos autocrático, democrático y diplomático de gerencia. El primero implica que el gerente tiene poder total e irrestricto y es útil en épocas

---

<sup>204</sup> En *Dialéctica de la Ilustración*, Adorno y Horkheimer hacen alusión a la cultura, dentro de la cual la moda muere y renace.

de crisis, cuando se requieren conocimientos especializados que nadie más posee o cuando se es el dueño de la empresa. Para el caso colombiano, este estilo predomina en los niveles bajos y medios de las organizaciones. El estilo democrático es propio de líderes benévolos, con poder limitado, trabajando con pares; éste minimiza la necesidad de supervisión y control porque todas las personas tienen altas competencias. Sin llegar a la exclusividad, el estilo diplomático es más propio del político y su ejercicio es más frecuente en las entidades estatales, mucho más cuando hay alta influencia de partidos políticos o de grupos de presión.

Más recientemente se impulsó la llamada administración moderna<sup>205</sup> con el propósito de dignificar al trabajador dándole participación y aliviando su formación, talento y experiencia, ante la creciente complejidad de las organizaciones. Este estilo se concentra en los objetivos y no en las actividades, más en los rendimientos de largo plazo que en el resultado inmediato, en la concepción de la empresa como sistema productivo y no como mera fábrica. Sin embargo, una somera mirada a la práctica gerencial realizada en Colombia permite afirmar que está anclada esencialmente en la gerencia apoyada en los principios tayloristas.

Mouton & Blacke<sup>206</sup> construyeron el conocido *grid* gerencial teniendo en cuenta la preocupación del gerente por los resultados u objetivos de la organización combinada con la importancia que le otorgue a las personas. Establecieron que en un extremo de la parrilla puede haber un gerente preocupado por los objetivos pero al mismo tiempo despreocupado de las personas, que en lenguaje de McGregor sería el gerente estilo 'X': controlador, dictatorial y desconfiado; en el extremo opuesto está el gerente muy amigo de los integrantes de su grupo de trabajo pero desentendido de los resultados (el gerente 'Y' del mismo McGregor); puede darse la situación de alguien despreocupado tanto por los objetivos como

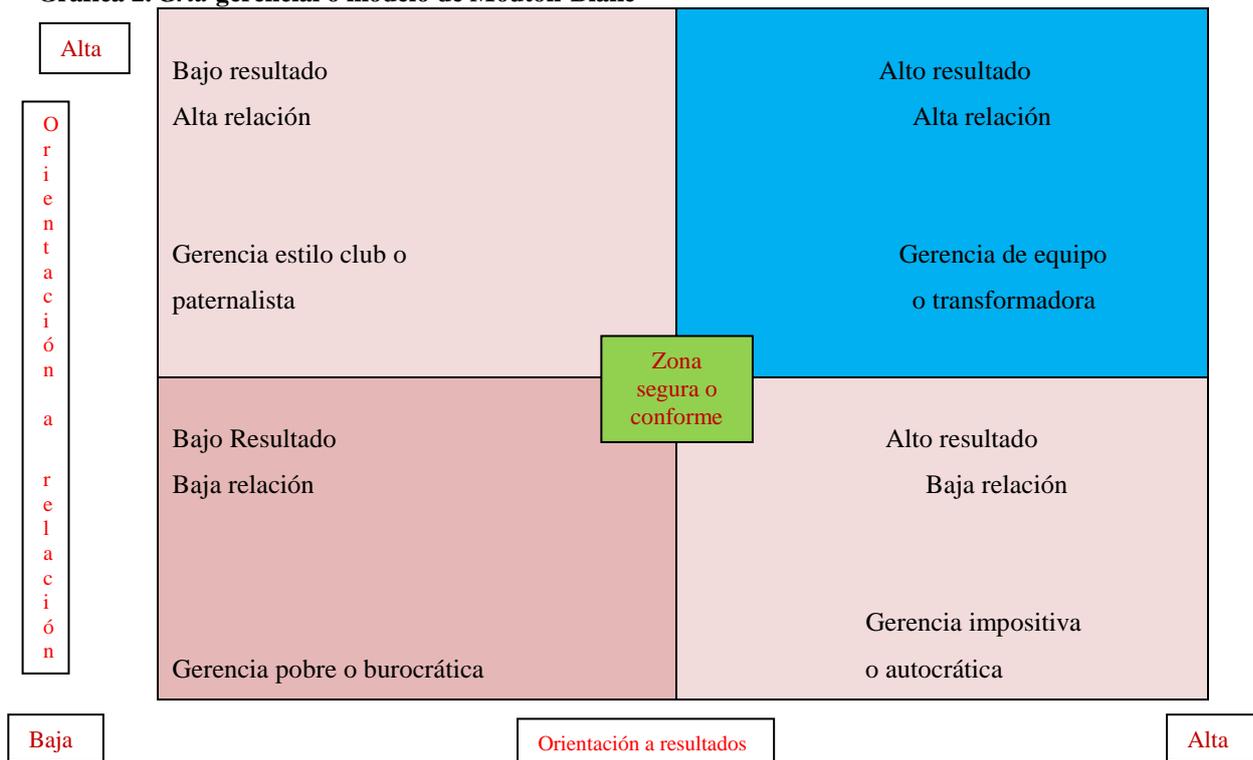
---

<sup>205</sup> H. Koontz y C. Odonel, *Administración moderna*, México, McGraw-Hill, 9a. ed., 1983.

<sup>206</sup> Citados por J.A.F. Stoner y Charles Wankel, *Administración*, México, Prentice-Hall, 3a. ed., 1989.

por las personas, un típico caso de abdicación de la gerencia; en el punto medio está el gerente conciliador, mediador y político; y en el extremo final se tiene al gerente optimizador, muy preocupado por los resultados y muy preocupado por la gente, que otorga altas recompensas, al tiempo que plantea altos niveles de exigencia (ver Gráfica 2).

**Gráfica 2. Grid gerencial o modelo de Mouton-Blake**



Fuente: Adaptación del Autor.

La intención es mostrar cómo los administradores se preocupan por la producción o cómo por las personas y no por cosas como cuánta producción quieren obtener de un grupo. La preocupación por la producción incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos, como son la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del *staff*, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción. En igual forma, la preocupación por las personas incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el

mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, la creación de buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones personales satisfactorias.

La rejilla gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar estilos administrativos, pero no explica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de ella. Para determinar la razón de la ubicación se deben observar las causas subyacentes, como son las características de personalidad del líder o de los seguidores, sus aptitudes y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma de actuar de los líderes y sus seguidores.

Íntimamente ligado a la capacidad de logro está el concepto del poder que, referido a las entidades asociativas, se traduce en la capacidad de influencia. Es en las ciencias sociales en general, y en la ciencia política en particular, que está más presente el fenómeno de la ambigüedad y la polisemia conceptual de los términos; y puede decirse que poder e influencia son dos de los términos más afectados por ese fenómeno, hasta el punto que no es clara la diferencia entre los dos, no obstante lo dicho en el apartado 5.3.2. Una primera aproximación para diferenciarlos quizás sea la capacidad de generalización o de especificidad y síntesis de uno y otro, pero la elección tal vez sea cuestión de conveniencia.

Son muchos los autores y estudiosos que se han ocupado de estos conceptos. Por ejemplo Dahl<sup>207</sup> sostiene que el concepto de influencia es más amplio y que denota la interacción entre dos o más partes o agentes (personas, organizaciones o instituciones), en la cual uno o varios agentes inducen a otros agentes a actuar, sentir, comportarse o pensar de una manera que, en otras circunstancias, los primeros no habrían adoptado; luego, la capacidad de influencia de los primeros (llámense A) sobre los segundos (B) estará dada por

---

<sup>207</sup> R. Dahl, "The Concept of Power", en *Behavioral Science*, vol. 2, No. 3, p. 201-215, 1957.

el cambio observable en B con respecto al punto inicial del asunto puesto en común; o, dicho con otras palabras, en qué medida los argumentos (halagos, loas, amenazas, sanciones, etc.) de A lograron cambios en B.

A la sombra de los aportes de Dahl (1957) y aplicando a la temática de esta tesis, una entidad asociativa tiene mayor o menor influencia según, por ejemplo, si un proyecto de ley que se tramita en el Congreso, recoge o no las modificaciones que proponga esa entidad, lo cual depende de multiplicidad de circunstancias. La influencia entonces no es una condición que ‘se tiene’, sino algo que se ‘ejerce’ de manera circunstancial y puede aproximarse al concepto de liderazgo.<sup>208</sup> En Dahl el poder no es otra cosa que la forma en que se concreta y manifiesta la influencia, un caso o demostración real de influencia, generalmente con base en la amenaza o en la posibilidad de sanción. Por tanto, si la amenaza y la sanción son los presupuestos del poder, fuerza decir que una entidad asociativa no llega a ejercerlo, dado que carece de dichos presupuestos. Distinto es el caso del Estado y del gobierno, que pueden implementar medidas coercitivas, restrictivas o sancionatorias.

Hellriegel *et al.* se refieren a la influencia como una de las habilidades o competencias que se espera encontrar en los líderes. Dicen que el liderazgo es “la capacidad de influir en los demás para que se esfuercen en lograr metas; por consiguiente, se centra en las relaciones interpersonales y se ayuda de las estrategias, los sistemas y la estructura de la organización” (2002: 404); esto permite demostrar que las competencias necesarias para liderar e influir sobre los demás se pueden aprender, que el liderazgo tiene alta dependencia de la confianza entre orientador y seguidor, que es necesario articular la dirección y los objetivos, que tiene que darse la comunicación bidireccional, que el ejercicio de liderazgo implica innovar y tomar riesgos y, por último, que el líder conoce y utiliza distintas fuentes de poder.

---

<sup>208</sup> D. Hellriegel, *et al.*, *Administración: Un Enfoque basado en competencias*, México, Thomson, 9a. ed., 2002.

Hellriegel y colegas plantean que el poder es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, que no parece diferir mucho del concepto de influencia; y, apoyándose en Weber, hacen una caracterización de lo que ellos llaman ‘modalidades de poder’, relacionando cinco: el legítimo, el de retribución, el coactivo, el de referencia y el experto (

Tabla 45).

Weber<sup>209</sup> presenta una de las concepciones más crudas sobre el poder;<sup>210</sup> dice que se fundamenta en la capacidad de decidir y que a menudo conlleva el ejercicio de cierta violencia; sostiene que el Estado es un aparato o un arreglo capaz de reivindicar, por medio de la fuerza, una porción territorial concreta mediante el monopolio de la coerción física ejercida legítimamente. “El poder debe entenderse como la probabilidad de que una persona o un número de personas realicen su propia voluntad (...) incluso contra la resistencia de otros”;<sup>211</sup> con esto, Weber hace la diferencia con el concepto de dominación: esta última depende de la probabilidad de encontrar obediencia y, consecuentemente, se sustenta en la legitimidad de un orden social; así, toda dominación implica el ejercicio del poder pero no a la inversa. Con esto, Weber difiere sustancialmente de Durkheim, que concibe el Estado como una institución primordialmente moral.<sup>212</sup> Con respecto a dominación, es ampliamente conocida la tipología de Weber, quien identifica tres tipos, según la Tabla 5.

---

<sup>209</sup> Citado por G. Zabudovsky, *Intelectuales y burocracia*, Barcelona, Anthropos, 2009.

<sup>210</sup> Véase Max Weber. (1919) *La política como vocación*. Anthony Giddens.

<sup>211</sup> R. Bolívar, “Teoría social II: el saber es poder”, agosto de 2011, en <<http://ginazabudovsky.files.wordpress.com/2011/08/max-weber.pdf>>.

<sup>212</sup> Max Weber. *La política como vocación*. Citado por Zabudovsky en *Intelectuales y Democracia*, editada por Anthropos en 2009.

**Tabla 5. Modalidades de poder, Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002)**

<b>MODALIDADES DE PODER</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Poder Legítimo	Influencia que ejerce un líder en virtud de la posición jerárquica formal que ocupa en una organización; a mayor proximidad del puesto a la cúspide de la pirámide organizacional, mayor es el poder que se posee.
Poder Retributivo	Influencia del líder, deriva de su capacidad para satisfacer las necesidades de sus seguidores; dado que el directivo puede direccionar y aplicar recursos según su criterio, se entiende que tiene más poder.
Poder Coercitivo	Influencia del líder determinada por su capacidad de sancionar o castigar, independientemente del tipo de premio o de castigo que pueda infringir.
Poder de Referencia	Grado de identificación y aprecio que el líder pueda lograr entre sus dirigidos y de éstos con los objetivos que plantea y persigue.
Poder Experto	Influencia basada en los conocimientos y capacidades del líder porque los hace confiables.

Fuente: Adaptación del autor.

**Tabla 6. Tipologías de dominación de Weber**

<b>DOMINACIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Racional	Creencia en la legalidad del orden estatuido ejercida por una autoridad legal-burocrática; al razonar, el subordinado llega a la conclusión de que acatar al líder es ventajoso, pues evita violentar la regla.
Tradicional	En su vertiente feudal o bien en su vertiente patrimonial, descansa en la creencia de que las tradiciones son sanas y por lo tanto también es sano acatarlas.
Carismática	Implica la obediencia al líder que se considera ejemplo de santidad o de heroísmo.

Fuente: Adaptación del autor.

A la luz de estas consideraciones, Weber pronosticó que el futuro se caracterizaría por un proceso de concentración de las decisiones en unos pocos y por la separación del ejercicio del poder (a cargo de los políticos) del conocimiento ejercido por los burócratas que sirven a aquél; es un proceso similar al que ocurre con los obreros de una fábrica que no son propietarios de las máquinas, pese a que son quienes mejor conocen su funcionamiento.

El surgimiento y afianzamiento del capitalismo, con la consiguiente destrucción de los rezagos de economía feudal, agudiza las desigualdades, dando lugar a la lucha entre burguesía y proletariado, que ha sido negado siempre por la primera y reivindicado por las ideas socialistas. El surgimiento de las empresas en un medio tal tenía que estar fundado en fuertes ideologías, todas orientadas a justificar el ejercicio de la autoridad, de tal suerte que el

empleador aparece como una figura con cualidades especiales que lo hacen digno de las facultades que detenta. Es decir, la ideología sirve a los intereses de quienes tienen poder y otros privilegios, y sirve para justificar la organización del trabajo y de la sociedad toda. Entre tales ideologías, las de la gestión, ideologías de la gerencia o del *management*, forman parte de lo que Boltanski y Chiapello (2002) denominaron ‘espíritu del capitalismo’.

Tratando de encontrar comunión entre los conceptos de influencia, poder y dominación, se debe entender que se trata de características indispensables en una persona para el liderazgo; luego el líder es quien sea capaz de influir en otros para que logren objetivos. Igualmente profusa es la artillería que hoy en día se usa para identificar los rasgos del líder. Tal vez las dos que hoy tienen mayor acogida son la inteligencia emocional y el liderazgo ético. La inteligencia emocional se ha entendido como un conjunto de capacidades y rasgos que permiten a los individuos reconocer y entender los sentimientos y emociones propias y ajenas y servirse de ese conocimiento para guiar su propio pensamiento y sus acciones (Nguyen Huy, 1999).<sup>213</sup> Es grande el espectro de rasgos de la inteligencia emocional, pero los que mayor consenso han logrado se muestran en la Tabla 7.

**Tabla 7. Rasgos de Inteligencia Emocional**

RASGO	DEFINICIÓN
Observación personal	Capacidad de apreciar el efecto que uno ejerce en los demás y adaptarse
Confianza	Capacidad de reconocer y apreciar las fortalezas propias y las ajenas
Autodominio	Capacidad de sobreponerse al ego y al deseo de dominar
Autenticidad	Capacidad de respetar a otros y proyectar sinceridad
Empatía	Capacidad de entender las necesidades y motivaciones de los demás y actuar en consecuencia
Propiedad	Capacidad de aceptar la responsabilidad de sus propias acciones y sus consecuencias

Fuente: Adaptación del autor.

Los rasgos que suelen asociarse al liderazgo ético son la honestidad, la confianza, la sinceridad y la integridad. En la forma más sencilla, la ética es un conjunto de valores y

<sup>213</sup> Q.Nguyen Huy, “Emotional capability, emotional intelligence, and radical change”, en *Academy of Management Review*, vol. 24, No. 2, 1999.

reglas que definen las conductas correctas o aceptables y las incorrectas o inadmisibles. El comportamiento ético de individuos y organizaciones se forma a partir de cuatro fuerzas: las normas y la cultura que prevalecen en una sociedad, las leyes y reglamentos, las prácticas y la cultura organizacional, y la integridad personal.

Cualquiera sea el estilo de liderazgo adoptado y practicado por los gerentes en una organización, lo que debe ser más importante es la necesidad de construir una cultura organizacional que, en palabras de Horkheimer (2000: 30), rescate al ser humano y ayude a conducir la sociedad hacia su plenitud: libre, solidaria y justa.<sup>214</sup> Una organización es una pequeña sociedad inscrita en otras de mayor dimensión, que posee un conjunto de elementos que permiten explicar su comportamiento y sus decisiones, que la hacen única y la distinguen de otras pequeñas sociedades.

Una investigación reciente, auspiciada por la Universidad del Rosario de Bogotá, llegó a la conclusión de que, en lo corrido del siglo XXI, los directivos de las empresas colombianas siguen aplicando teorías, tecnologías y herramientas de gestión surgidas en los años ochenta y noventa, como administración por objetivos, planeación estratégica, calidad total, justo a tiempo, mejoramiento continuo, reingeniería, servicio al cliente, *balanced scorecard* y gestión del conocimiento.<sup>215</sup> Según el estudio, ni los empresarios ni los gerentes han aprendido la lección dejada por el reiterado número de procesos fallidos, frente a muy pocos casos exitosos en la aplicación de dichas tecnologías de gestión. El estudio confirmó el carácter de *moda* que han tenido dichas tecnologías de gestión en el medio empresarial colombiano.

De veinticinco tecnologías o herramientas de gestión analizadas, las más conocidas por los encuestados son: planeación estratégica (73% en la gran empresa y 68% en las PYME) y

---

<sup>214</sup> Se puede leer en *Anhelo de Justicia* de Max Horkheimer, publicado por Trotta en 2000.

<sup>215</sup> Carlos E. Méndez, *Modas Administrativas: Muchas Promesas Fallidas*, Bogotá, Universidad del Rosario, 2006.

servicio al cliente (85% en personas vinculadas a las PYME y 64% en la gran empresa). Con resultados inferiores al 63%, los encuestados de las grandes empresas y PYME manifestaron tener diferente nivel de conocimiento sobre administración por objetivos, mejoramiento continuo, justo a tiempo, reingeniería y desarrollo organizacional, y gestión por competencias y otras. Las tecnologías que tienen mayor aplicación en la gran empresa y comparadas con las PYME son: gestión por competencias, administración por objetivos, *balanced scorecard* y aprendizaje organizacional. Ver

Tabla 3. Lo preocupante es que muy pocos directivos entienden los objetivos, alcances y metodología de implantación, beneficios y dificultades de las distintas herramientas, pues el conocimiento es parcial y generalmente adquirido a través de asesores, consultores y personal externo.

En cuanto a la costumbre de utilizar indistintamente los términos administración, gerencia y gestión, el autor de estas líneas entiende que la administración es el campo del saber específico propio de los estudiosos de la administración y que, pese a que es susceptible de estudiarse, se discute aún su carácter propiamente científico, aunque algunos elementos suyos sí puedan ser analizados desde las ciencias sociales; también entiende que la gerencia es un encargo que se hace a un administrador para que dirija una organización y logre objetivos, utilizando, de manera adecuadamente combinada, una serie de recursos; y que la gestión incluye todas las decisiones, acciones y procedimientos desplegados por el gerente, en aras de lograr los objetivos propuestos.

A veces la lectura plantea diferencias entre Gerencia y Gestión parapetándose en la adjetivación ‘Estratégica’, que se le ha dado a los dos términos.<sup>216</sup> Sostienen que la gerencia es un proceso estructural, un proceso administrativo, mientras la gestión es un proceso más

---

<sup>216</sup> I. Pizzolante, *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*, Castellón, Universidad Jaume I, 2009.

amplio y más humano; la gestión incluye la gerencia, pero la gestión también tiene que ver con liderazgo. Agregan algunos que el liderazgo es un concepto mucho más amplio que el de gerencia. La gerencia estratégica parecería un problema de gerencia, pero la gestión estratégica es un problema de liderazgo.<sup>217</sup> La gestión estratégica permite la realización de lo que se ha dado en llamar Proyectos Estratégicos.

La base de la gestión estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes de liderazgo de la gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso; son los talentos de la gente, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para hacer el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, lo que da sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

Al ocuparse de los gerentes,<sup>218</sup> Boltanski y Chiapello<sup>219</sup> sostienen que en las primeras etapas del capitalismo parecía estar más claro quién era quién. Los profesionales de áreas técnicas tanto como los ejecutivos de la administración estaban claramente diferenciados de los trabajadores de planta. Estos mandos intermedios formaban parte de la tecnoestructura (Galbraith, 1967).

En sentido estricto, de los gerentes se puede decir que son trabajadores, ya que venden su fuerza de trabajo a la corporación a cambio de un salario. Su vínculo se explicita a través de un contrato de trabajo. Sin embargo, su lugar dentro de la empresa está lejos de corresponderse con el de los trabajadores en sentido tradicional. Estos no son dueños de las empresas y eso es motivo suficiente para que sean considerados como trabajadores. De igual manera, estos trabajadores de altas rentas se diferencian de los demás trabajadores, formando

---

<sup>217</sup> Estos conceptos, no necesariamente compartidos por el autor, se pueden ampliar en Italo Pizzolante: *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*, 2009.

<sup>218</sup> Los autores mencionados utilizan la expresión *Managers*.

<sup>219</sup> Citados en D. Szlechter, “¿Gerentes o Empresarios? Apuntes para un Debate Teórico Sobre el Trabajo Gerencial”, en *Psicoperspectivas*, vol. 9, No.2, 2010.

un contrapunto con los ‘trabajadores de bajas rentas’, los cuales desarrollan servicios de baja calificación y baja remuneración.

En general, los gerentes parecen ser dueños de un capital distinto del que poseen los dueños de las empresas: tienen un capital/destreza, capital/habilidad o capital/saber, y ese capital incluye actitudes esenciales como la flexibilidad y el desapego de esquemas tradicionales –y también de lugares, personas y cosas– y la capacidad, sagacidad y astucia para tomar decisiones que impliquen riesgo. Como consecuencia, a pesar de la libertad de movimiento de capitales existente en el mercado del capital/destreza, los autores han acordado llamar a los poseedores de dicho capital ‘capitalistas en relación de dependencia’, con lo cual surge la figura del gerente asalariado, dentro del marco del desarrollo del capitalismo a partir de la Revolución Industrial.

El surgimiento de la gestión empresarial a comienzos del siglo XX con el asomo de las teorías de Taylor y Fayol, tuvo como consecuencia el nacimiento de un nuevo grupo social de directores y administradores asalariados denominados *managers*, a los cuales les fue transferida la gestión operativa de las empresas, relegando a los propietarios al papel de accionistas.<sup>220</sup> Por la época, Fayol<sup>221</sup> desarrolló una doctrina administrativa que permitió la afirmación de la gestión empresarial como una profesión con sus propias reglas, consumando la ruptura con respecto a un estilo de dirección cuya legitimidad derivaba de la propiedad; y, con ello, abrió la vía para una enseñanza profesionalizada.

Boltanski y Chiapello (2002) estudiaron el nuevo espíritu del capitalismo mediante un análisis comparativo de la literatura sobre *management* producida entre 1960 y 1990, dejando de lado a los gerentes como objeto de estudio. Presentan un esquema de desarrollo histórico del capitalismo dividido en 3 etapas, en el cual los gerentes justifican su trabajo alrededor de

---

<sup>220</sup> A. Chandler, *The visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

<sup>221</sup> H. Fayol *et al.*, *Administración industrial y general*, Barcelona, Orbis, 1986.

3 ejes, los cuales van variando su peso relativo dependiendo de la etapa en que se encuentran dentro de dicho desarrollo histórico. Cada una de las etapas representa una combinación diferente entre necesidad de autonomía, búsqueda de seguridad y apelación al bien común, como forma de legitimar la defensa de los intereses corporativos en general y el trabajo cotidiano gerencial en particular. Una de las primeras conclusiones es que el discurso de los *managers* difiere en mucho del discurso sobre los *managers*.

La etapa inicial empezó a finales del siglo XIX, poniendo en el centro la figura del burgués emprendedor y la descripción de los valores burgueses. Lo destacable, según Sombart,<sup>222</sup> es la figura del capitán de industria, del conquistador heroico enfatizando en el juego, la especulación, el riesgo y la innovación. La economía capitalista se dinamiza por el desarrollo de los medios de comunicación y por el avance del trabajo asalariado, lo que permite a muchos jóvenes emanciparse de sus familias y zafarse de sus lazos parroquiales. Como contrapartida, la figura del burgués y su moral proporciona los elementos de seguridad gracias a una combinación original que suma, a las disposiciones económicas innovadoras (avaricia, espíritu de ahorro, tendencia a racionalizar todo en la cotidianidad, el cálculo, la previsión), disposiciones domésticas tradicionales como la importancia de la familia, el linaje, el patrimonio, la castidad de las hijas –para evitar las uniones desafortunadas que dilapidasen el capital– y el carácter patriarcal de las relaciones con los empleados.<sup>223</sup> Las justificaciones ligadas al bien común estaban relacionadas con un utilitarismo vulgar que pretendía justificar los sacrificios que exigía el avance del progreso (Szlechter, 2010).

En el periodo de entreguerras surgió el nuevo grupo social de ‘los cuadros’,<sup>224</sup> un grupo intermedio que básicamente sirvió como trampolín para que algunos pequeños burgueses de

---

<sup>222</sup> W. Sombart, *El burgués: Contribución a la historia moral e intelectual del hombre moderno*, Buenos Aires, Oresme, 1953.

<sup>223</sup> F. Braudel, *Civilización material, economía y capitalismo*, Madrid, Alianza, 1984.

<sup>224</sup> L. Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, París, Minuit, 1982.

clase media subieran en la escala social. Su irrupción, impulsada por la crisis de 1929, hizo aparecer con fuerza el concepto de salario como mecanismo de compensación de las rentas patrimoniales que la misma crisis había deteriorado. Esto, a su vez, sirvió como aliciente para la fundación del llamado Estado Bienestarista, que reestructuró fuertemente el uso de los recursos y marcó un nuevo estilo de vida de los profesionales.

La siguiente etapa va desde la década de 1930 a la de 1960. Las transformaciones forzadas por el Estado de Bienestar hicieron que los dispositivos de seguridad de la burguesía ya no fueran las rentas patrimoniales, sino las jubilaciones de los mandos medios conjuntamente con sus diplomas, que aseguraban un nivel creciente de sus salarios y la posibilidad de hacer carrera a lo largo de toda la vida (lo cual facilitaba el acceso al crédito), el aumento de salarios en función de la evolución de los precios y el empleo de por vida en la misma organización en las grandes corporaciones, a la vez que éstas les ofrecían a los gerentes todo tipo de servicios sociales (comedores, cooperativas de compra, colonias de vacaciones, clubes deportivos). A raíz de los ingresos salariales, los pequeños burgueses pudieron vivir como burgueses aún dentro del régimen salarial.

Y así se pasó del empresario individual a la organización, al desarrollo de la gran empresa industrial centralizada y burocratizada. El héroe ya no es el empresario o accionista que busca enriquecerse a sí mismo, sino el director, quien pretende hacer crecer indefinidamente la organización de la cual forma parte, a través de las diferentes técnicas de gestión relacionadas con la producción en masa. Para los jóvenes diplomados, las oportunidades que les brindaban estas organizaciones les resultaban excitantes, ya que podían acceder rápidamente a posiciones de poder desde donde podían ‘cambiar el mundo’ y alejarse definitivamente del reino de la necesidad. La referencia al bien común estaba asegurada no solo en la creencia en una correspondencia entre el progreso industrial y el social, sino

también en un ideal cívico, basado en la producción en masa, la distribución, el consumo de masas y la colaboración entre firmas. Y dado el gigantismo de las empresas, podían ofrecer seguridad a sus empleados siguiendo el modelo de los ejércitos.

Vidich y Bensman<sup>225</sup> ubican el origen de los gerentes asalariados en la nueva posición de EUA en el mundo de posguerra, que lograron un nivel de prosperidad que sobrepasó sus perspectivas de éxito. Los estilos de vida de estos trabajadores sufrieron un brusco cambio: al encontrarse tan exitosos en sus propios estándares, los miembros de esta clase fueron forzados a abandonar un pasado que no los había preparado para esas posiciones. Muchos eran de origen extranjero o campesino, pero fueron a la universidad y allí aprendieron que podían tener otro estilo de vida; la universidad se convirtió en motor de un nuevo *modus vivendi*.

La situación comenzó a cambiar dramáticamente en la década de 1980. La seguridad que daban los diplomas se resquebrajó, las posibilidades de promoción estaban en descenso, las jubilaciones amenazadas; entre tanto, las formas de acumulación se transformaron profundamente. Con estas amenazas a la buena vida de los *managers* surgió la tercera etapa, la del capitalismo mundializado; mientras los capitalistas actúan como clase monolítica alrededor de intereses comunes, los gerentes defienden intereses particulares atomizados por la competencia en el mercado, cuya principal preocupación es lograr el máximo beneficio con el mínimo costo. Pero como los capitalistas necesitan a quienes generan beneficios, entonces se esfuerzan en mantener una pequeña zona de seguridad que es ofrecida a los *managers*.

Las tres etapas tienen como elemento común su preocupación por motivar y movilizar a la gente de la empresa, lo cual da lugar a preguntarse por la manera de darle sentido al

---

<sup>225</sup> A.J. Vidich y J. Bensman, *The new middle classes: Life styles, status claims and political orientations*, New York, New York University Press, 1995.

trabajo en la misma. Boltanski y Chiapello (2002) concluyen que la literatura de *management* de los 60 critica al capitalismo de tipo familiar, mientras que la literatura de los 90 lo hace contra las grandes corporaciones jerárquicas y planificadas. La década de los 60, dicen, es de insatisfacción de los *managers* y de dificultades de gestión debidas al gigantismo de las empresas, pero preservaba el respeto por el oficio de jefe, lo único que se pretendía era clarificar las jerarquías y hacerlas más ‘justas’, fundarlas sobre la base del mérito y la responsabilidad. Ese crecimiento condujo a empresas autocráticas y altamente centralizadas, lo cual plantea nuevos problemas. La solución a la burocratización fue una estrategia combinada de descentralización, meritocracia y Administración por Objetivos, una triada que parece coherente y cuyos elementos conviven fácilmente.

En la década de los 90 se puso en tela de juicio la jerarquía, aunque también se logró una cierta liberación de los *managers* y una flexibilización de la burocracia. La crítica a la jerarquía<sup>226</sup> se hace en tanto sistema de dominación. La ‘demanda de los clientes’ y la presión competitiva exigen liberar a todos los asalariados y que corran ellos mismos con los riesgos de estas amenazas externas. Probablemente lo que Bourdieu<sup>227</sup> llama la “inflación de títulos” haya causado, entre otros factores, la necesidad de la eliminación de jerarquías. Esta autonomía conseguida tiene como correlato un aumento de la inseguridad laboral, si bien esta última es exaltada por los autores más famosos de la literatura sobre *management*: La inseguridad en el empleo va acompañada de un aumento en la sobrecarga de trabajo; sin embargo, la recompensa radica en la autonomía y la posibilidad de actuar como empresarios (Moss Kanter, 1992, citado por Szlechter, 2010).

---

<sup>226</sup> Tampoco se debe caer en la ingenuidad de la eliminación de las jerarquías que hacen creer las empresas a partir de la década de los 90. El nuevo vocabulario solapa las simetrías (Fígari, 2007). Tal como lo plantean Stolovich y Lescano (1996), la operación de enmascaramiento requiere instalar la uniformidad, como lugar desde el cual se maquillan el conflicto y las diferencias. No obstante, las jerarquías siguen plenamente vigentes, sólo que encubiertas tras las ‘luces’ de las individualidades que se ‘hacen responsables’ en un grupo y en el macrogrupo.

<sup>227</sup> P. Bourdieu, *La distinción. Criterios sociales del gusto*, Madrid, Taurus, 1998.

Dado que la empresa ya no ofrece estabilidad, se acuña el concepto de ‘empleabilidad’, entendido como la capacidad de desarrollar ciertas competencias que sean apetecibles en el mercado y que se constituyen en el capital personal de cada quien, que lo debe administrar de forma inteligente. La necesidad de desarrollar competencias encuentra una respuesta rápida en la oferta de cursos MBA, así como en el surgimiento de sistemas de evaluación que soslayan los datos cuantitativos y enfatizan aspectos actitudinales como el liderazgo, la comunicación, la iniciativa, la capacidad emprendedora y la propensión a tomar riesgos, los cuales son en realidad características que pasan a engrosar el capital humano de sus poseedores.

Esta noción de competencia rebasa la idea del saber-hacer y la sustituye por la idea del saber-estar. Mientras, el saber ser se sustenta en una economía de relaciones que implica el establecimiento de relaciones afectivas oportunistas, que incluyen las relaciones laborales y van más allá, abarcando los estudios, las amistades, el amor, la familia. Los dispositivos que reclaman el compromiso total de los seres humanos para con sus trabajos logran poner al servicio de las organizaciones las propiedades más humanas: los afectos, la moral, la creatividad. Estos provienen de las más refinadas técnicas psicológicas y cognitivas y, porque son tan humanas, penetran más profundamente en el sujeto produciendo determinados tipos de subjetividades y logrando instrumentalizar al ser humano a través de aquello que los hace precisamente humanos. Esta organización de iguales, producto de la democratización del conocimiento, se facilita en tanto y en cuanto este conocimiento contribuye a los objetivos empresarios (Drucker, 1993).

En el nuevo modelo se da a entender que no hay espacio para el autoritarismo jerárquico sino para la educación y la inspiración a los directivos, para lo cual se recurre a la figura del *coach*, aquél que ayuda a los demás a descubrir todo su potencial y a desarrollarlo.

Ahora, hacer carrera no es ascender en la pirámide, porque se ha achatado y tiene menos espacio; ya es hacerse valer por las competencias y el carisma que se tenga, para lo cual es necesario tender redes de información y ayuda. La consecuencia es la transformación de las modalidades de control que se ejerce sobre los gerentes, ya que, según Boltanski y Chiapello (2002), la historia de la gestión empresarial es la historia de la sofisticación de los medios de dominación de cuanto ocurre en la empresa y en su entorno, junto a la ‘liberación’ de los *managers*, hasta llegar al autocontrol. Es decir, la coacción pasa de la exterioridad de las prácticas organizacionales hacia adentro de las personas. De ese modo, la motivación se logra en la medida en que las personas estén alineadas con los objetivos empresariales y encuentren placer en el trabajo (Boltanski y Chiapello, 2002).

Para disimular el control ejercido desde adentro sobre los gerentes, se le da importancia a un nuevo actor que vigila: el cliente. Este control, unido al autocontrol, ayuda al ahorro de costos. El control es más fuerte y más sofisticado, pues lo ejercen los pares, que ahora son clientes, internos y también externos. Ahora es el mercado, y no el jefe, quien define si un directivo sirve a los intereses organizacionales. Y faltaría más: la escisión que el capitalismo había logrado entre el mundo del trabajo y el mundo de la vida, ha sido cuestionada, revisada y destruida. El tiempo ajeno al trabajo, que antes estaba dedicado a la afectividad, cobra importancia para el desarrollo de las redes, ya que al desaparecer las jerarquías, al menos en parte, lo único que queda para mantener el autocontrol es la confianza. Por lo tanto, las competencias necesarias para vivir en red se aprenden por fuera del espacio de trabajo (Szlechter, 2010).

Fígari<sup>228</sup> analizó la noción de competencias a nivel corporativo con sentido crítico, estudiando la formación de los empleados en grandes empresas; encontró que existe una relación entre la formación-capacitación empresarial y la recomposición de nuevas formas de control. Acudiendo a lo que llamó una lectura educacional crítica de las organizaciones, sostiene que “la gestión por competencias, la mejora continua y la formación empresarial aportan un escenario analítico privilegiado desde la perspectiva de la pedagogía del trabajo crítica” (Fígari, 2007, p. 1).

En el tránsito de los 70 a los 80 hizo aparición un fuerte debate sobre el trabajo del gerente; simultáneamente, la supremacía de la economía norteamericana comenzó a verse seriamente amenazada por la competencia extranjera; esto dio lugar al nacimiento de una nueva ola de pensamiento gerencial consignada en éxitos editoriales, hasta llegar a impactar la cuadrícula de muchas escuelas de administración. La cultura organizacional propia de la producción en masa cedió su lugar a formas más igualitarias y participativas (Smith, 2006). El lenguaje gerencial se expandió para incluir expresiones como ‘*lean production*’ (producción ligera), ‘*learning organization*’, ‘sistemas de trabajo de alto desempeño’, ‘equipos autodirigidos’ y ‘especialización flexible’, entre otras más.

En conclusión, lo que el ‘fordismo’ no logró en un siglo de vigencia, parece haberse logrado en poco tiempo mediante el otorgamiento de recompensas simbólicas (ampliar el sentido, la autonomía y la sensación de logro), acompañadas de beneficios materiales como la participación en las ganancias. Dicho de otro modo, ahora el éxito de la empresa capitalista dependía de su habilidad para otorgar poder a sus propios empleados. Sin embargo, el propio Smith<sup>229</sup> sostiene que, con el tiempo, la producción ligera, por ejemplo, no es más que una

---

<sup>228</sup> C. Fígari, “Competencias corporativas, mejora continua y pedagogía empresarial: Crítica al patrón normalizador/evaluador en el orden laboral y profesional”, en *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Montevideo, ALAST, 2007.

<sup>229</sup> V. Smith, *Worker Participation: Current Research and Future Trends*, Amsterdam, Elsevier, 2006.

forma de hiper-taylorismo que ha dado lugar al llamado *management by stress*, la intensificación del trabajo mediante presiones normativas, pues ahora las técnicas de gerencia intentan controlar, no solo los comportamientos expuestos de los trabajadores, sino también sus convicciones más íntimas. Si no, se debe intentar responder para qué sirven los teléfonos móviles, los computadores portátiles y demás dispositivos que las empresas entregan a sus trabajadores para que los lleven siempre donde vayan. Y también qué es y para qué sirve el teletrabajo.<sup>230</sup>

Autores como Restrepo<sup>231</sup> plantean que hay una esencia común a los conceptos de Administración, Gerencia y Gestión. En la práctica –dice– se observa que el término *management* es traducido como administración y también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren al proceso administrativo como lo plantearon Taylor y Fayol al principio del siglo, así como también Koontz y Weihrich (1998). Con todo, algunos les dan un alcance diferente. A la gerencia, muchos expertos le dan una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado, en contraste con la administración, a la que consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional. En esa concepción, al gerente le corresponde una mirada al entorno, de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y producir más recursos; al administrador, por su parte, le corresponde más el mantenimiento y conservación. De manera similar, otros defienden una concepción del gerente para

---

<sup>230</sup> S.E. Visacovsky y E. Garguin, *Moralidades, economías e identidades de clase media*. Estudios históricos y etnográficos, Buenos Aires, Antropofagia, 2009.

<sup>231</sup> G. Restrepo, “El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica”, septiembre de 2004, en <[http://jaibana.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://jaibana.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)>.

enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización, lo cual lleva a la innovación que se materializa en lo fundamental, por proyectos. A la administración se le concibe funcional o vertical.

Hay quienes plantean dos niveles de la gestión: el lineal o tradicional como sinónimo de administración: “Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” (Mora, citada en Restrepo, 2004). Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.<sup>232</sup> Con una connotación más actualizada o gerencial, la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido, la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

La alusión al liderazgo obedece a su importancia en el desempeño de los directivos de las entidades, tanto asociativas como de otro tipo, y ha sido ampliamente entendido como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe en el logro de los objetivos del grupo.<sup>233</sup> De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo: 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización, y 2) Influenciar a la gente para que logre objetivos (Navarro, 2011). Para Kotter,<sup>234</sup> el liderazgo se caracteriza por la capacidad de visualizar el deber ser de la organización y definir las estrategias necesarias para construirlo y por lograr un ‘network’ cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.<sup>235</sup> Por lo

---

<sup>232</sup> Se puede ampliar en el trabajo de Julia Mora: *Transformación y gestión curricular*.

<sup>233</sup> P. Navarro, “Principios de administración y organización”, 21 de octubre de 2011, en <<http://goo.gl/svA8hi>>.

<sup>234</sup> J. Kotter, *The Leadership Factor*, New York, The Free Press, 1988.

<sup>235</sup> J. Kotter, *Al Frente del Cambio: La Hoja de Ruta del Experto Mundial en Liderazgo del Cambio*, Caracas, Urano, 2007.

tanto, liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda: la una mirando al líder y la otra a sus seguidores.

Es otro concepto polisémico en cuanto se refiere a la forma de ejercerlo, pues sabido es que el gerente puede ir desde el estilo autocrático hasta el extremo de amplia participación; otros abogan por las decisiones colectivas o consensuadas. Sin embargo, las exigencias de determinadas situaciones afectan la efectividad y también la pertinencia de posturas autocráticas o democráticas para resolver problemas organizacionales. En este sentido, es conveniente puntualizar que la defensa de un estilo de más amplia participación se basa en la creencia de que es moralmente más justo, aunque no existe certeza de que produzca mejores resultados. Otros autores defienden la idea de que es mejor estimular la tendencia natural de cada gerente, con lo cual se logra que sea (más) auténtico.

Ambas posiciones son defendibles si se tiene en cuenta que cada una pone de relieve un conjunto de valores relacionados con la participación. Así, quienes defienden un mayor grado de participación lo hacen elevándola a asunto o, incluso, a imperativo moral. Es decir, la participación debe ser lograda por derecho propio porque es bueno y justo que sea de ese modo, sin que para ello se necesite una justificación pragmática. Por las mismas razones morales es que, por lo general, se defiende el modelo democrático de gobierno y existe oposición frente al ejercicio totalitario del poder; en el primero se ven posibilidades de influir sobre algunas decisiones que afectan a la comunidad, en tanto que en el segundo no se encuentra nada positivo. La otra posición axiológica no se detiene en el aspecto moral sino en la autenticidad. La participación será buena o mala según la verdadera naturaleza del líder. Algo así como ‘ser fiel a sí mismo’.

El estudio del liderazgo debe prestar atención a los factores condicionantes: la cultura y el clima organizacional, la estructura y el ejercicio de la autoridad, los grupos de interés

existentes y el estilo personal del gerente. Existe también una serie de características que debe reunir un líder: dedicación y compromiso, pasión por lo que hace, credibilidad a partir de la coherencia, aptitud sobresaliente en algo, actitud proactiva, flexibilidad y desapego por el poder, habilidad para conformar y conservar equipos de trabajo. Existen muchas y variadas clasificaciones de los líderes; una muy sencilla se hace en la

Tabla 8. Otros autores distinguen entre liderazgo sustancialista (cuál es el secreto del líder); liderazgo comportamental (cercano a las ideas de McGregor, Likert y Mouton y Blake); liderazgo situacional de Fielder y Blanchard (2004); liderazgo basado en rasgos de personalidad o carisma basado en Bennis<sup>236</sup> y Covey;<sup>237</sup> liderazgo prospectivo, que será típico del siglo XXI, según Charles Handy, Edgar Schein & Peter Senge.<sup>238</sup>

**Tabla 8. Tipologías de Liderazgo**

TIPO DE LÍDER	CARACTERÍSTICA
Líder Audaz	Generalmente es el fundador o creador de la empresa. Conciben utopías y las transforman en realidades. Pese a su alta importancia, evidencian problemas y limitaciones cuando enfrentan situaciones específicas que requieren estabilidad y cautela. Muchas veces carecen de visión.
Líder Cauteloso	Es la figura ideal para hacer que la empresa pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario. Hacen que las empresas se conserven robustas y posibilitan que se desarrollen de una manera sistemática y previsible. Se confunden fácilmente con los guardianes, que no incrementan el valor del negocio.
Líder Cirujano	Son ideales para empresas al borde del colapso, pues son muy hábiles para determinar las partes buenas que se deben conservar y las partes malas o innecesarias y que se deben eliminar para evitar amenazas a toda la empresa. Se reconocen como salvadores de empresas en dificultades.
Líder Funerario	Decide la existencia o no de divisiones o productos de la empresa, si se fusiona o se cierra.

Fuente: diseño del autor.

Existe un modelo de particular importancia que fue creado por Vroom y Yetton (1973); a diferencia de los autores que quisieron ocuparse de todo el liderazgo y de todo lo que hacen los líderes, estos teóricos centraron su interés solo en aquellos aspectos que influyen en que

<sup>236</sup> W. Bennis, *Changing Organization*, New York, McGraw-Hill, 1966.

<sup>237</sup> S. Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*, Buenos Aires, Paidós, 1996.

<sup>238</sup> C. Handy *et al.*, *El líder del futuro*, San Francisco, Deusto, 1997.

los líderes compartan su poder, así como en la participación y la influencia de quienes trabajan con ellos. En segundo lugar, también difieren en el significado del término ‘situación’: para Fielder (2000) es algo compatible con las cualidades del líder, para Hersey y Blanchard<sup>239</sup> es el grado de madurez de los dirigidos, para House<sup>240</sup> es el trabajo asignado a los dirigidos y para Vroom y Yetton (1973) es el problema o asunto sobre el cual hay que decidir. El estilo decisorio va del extremo autocrático al participativo y en cada situación se analizan siete factores o atributos: la importancia de la calidad de la decisión, la información del líder con respecto al problema, el grado de estructuración del problema, la importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para ponerla en práctica, las probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados –lo cual estará basado en la legitimidad del líder, su conocimiento o pericia y atracción–, la congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados, y el conflicto o desacuerdo entre los subordinados.

En general, puede decirse que el potencial gerencial requiere mucho más que técnicas gerenciales sofisticadas y estrechas habilidades; más que eso, requiere educación general humanística. Se considera que un gerente eficiente debe estar formado en habilidades creativas y relacionales; las capacidades para enfrentar situaciones críticas e inéditas requieren de un profundo conocimiento de las dimensiones de la crisis instalada, una puesta en valor de la conciencia nacional, una fuerte apuesta a los intereses del país y un componente de desarrollo de las tecnologías de gestión más avanzadas, para satisfacer con eficiencia, eficacia y economía las situaciones a enfrentar.

Algunos analistas sostienen que en el ámbito de la administración, tanto la teoría de la organización como la práctica misma de ella –vista como gestión y como gerencia–, el

---

<sup>239</sup> Paul Hersey y Ken Blanchard, *Managements of Organizational Behaviors*, California, Prentice-Hall, 1977.

<sup>240</sup> R. House, “The GLOBE Study of 62 Societies”, en M.S. De Luque, *Culture, Leadership, and Organizations*, California, Sage, 2004.

enfoque de sistemas ha creado una moda más que una necesidad. Sostienen que la práctica de la administración como tal, si bien es un objeto de estudio abordado por diversas ciencias, en sí misma es un espacio epistemológico vacío o semivacío;<sup>241</sup> es decir, no existe nada parecido a una posible 'administrología'. Completan la crítica afirmando que lo que sí se tiene es una práctica gestional y procesal, que se reconoce indispensable en las organizaciones y que ha sido vista como una praxis susceptible de ser explicada. Pero las explicaciones o teorías que sobre tal práctica administrativa se tienen no provienen de la administración, sino de las ciencias sociales. Esto es, no existe una teoría formalmente rigurosa que sea administrativa *per se*; lo que sí se tiene son diversas teorías que explican, por ejemplo, el ejercicio del liderazgo o la motivación humana en el trabajo, pero tales teorías son psicológicas y no administrativas.

Lo mismo puede decirse de otros fenómenos que surgen y se dan en las organizaciones, como es el caso de la división del trabajo, sobre la cual se han postulado principios, pero que como fenómeno ha sido explicado por la economía mejor que por la administración. De hecho, los teóricos principales que han alimentado la práctica administrativa han sido inicialmente ingenieros (Taylor y Fayol), luego llegaron los sociólogos, los economistas y los psicólogos, y han sido precisamente la sociología, la economía y la psicología la materia sustancial de donde han nacido las principales explicaciones (teorías) que sobre el fenómeno administrativo se tienen en la actualidad. De modo que, a la luz de lo antes dicho, lo que se tiene no son teorías administrativas ni teorías de la administración, sino teorías psicológicas, sociológicas y economicistas que explican procesos y fenómenos que, si bien se dan en el campo de las organizaciones, no son, en principio, propios de la administración, a no ser que ésta sea contemplada aquí como actividad.

---

<sup>241</sup> C.D. Molina, *¿Es ciencia la administración?*, Xalapa, Universidad Veracruzana, 2008.

**Tabla 9. Tipologías de Sociedad, Autoridad y Obediencia, según Max Weber**

SOCIEDAD	AUTORIDAD	OBEDIENCIA
Tradicional	Autoritarismo	Costumbre
Carismática	Liderazgo	Afecto
Racional	Normatizada-Poder	Interés-Ley

Fuente: Adaptación del autor.

Weber (1999) proporcionó aportes decisivos a la administración centrando sus estudios en la racionalización, la democracia, el comportamiento, la autoridad (de la cual distingue tres tipos fundamentales, todos presentes con mayor o menor fuerza en todas las organizaciones), y la burocracia, de la cual deriva el modelo de igual nombre; previamente distinguió tres tipologías de sociedad: tradicional, carismática y legal, a cada una de las cuales corresponde, en su orden, cada tipo de autoridad, según lo arriba referido, tal como puede verse en la Tabla 9 y luego con más detalle en la Tabla 10.

**Tabla 10. Tipologías Organizacionales de Max Weber**

ORGANIZACIÓN	CONTROL	FUERZA O PODER	INTERÉS	CARACTERÍSTICAS
Coercitiva	Físico	Coercitivo	Alienante	División del trabajo. Responsabilidad
Utilitarista	Material	Remunerativo	Calculista	Centros de poder
Normativa	Simbólico	Normativo	Moral	Rotación Personal

Fuente: Adaptación del autor.

La estructura moderna ve favorecido su desarrollo por tres factores: el desarrollo de la economía monetarista, el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado y la superioridad técnica de la administración.

Desde el estudio de las relaciones sociales se considera el concepto de poder como esencial al proceso de negociación. Otros consideran el poder como un concepto tautológico —el que gana, ya tenía poder— y otros, como Lax y Sabenius,<sup>242</sup> consideran que su análisis es superfluo. Lo único que parece claro es que si se inscribe el concepto en el campo de la economía, se hablará de poder de monopolio; si se está en los linderos de la ciencia política

<sup>242</sup> D. Lax y J. Sabenius, *The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*, New York, The Free Press, 1986.

se hablará del poder como instrumento de dominación; y Foucault<sup>243</sup> lo toma como un fenómeno político y, por ello, como una estrategia; y en Leal Buitrago<sup>244</sup> se encuentra que el Estado puede entenderse también como un sistema de mediación política.

Existe otra confusión según que los puntos de observación sean teóricos o prácticos, como la apariencia, el comportamiento, la actitud o la decoración de un espacio. Y una confusión más surge al considerar la fuente, la mecánica y el funcionamiento del poder, según se desprende de los trabajos de Mechanic,<sup>245</sup> French & Raven,<sup>246</sup> Blau (1964) y Crozier & Friedberg.<sup>247</sup> La visión estructural es asimilable a una concepción holística de lo social y de todo lo que le es propio –como el poder–. Y el individualismo metodológico, por el contrario, centra el análisis del poder en las acciones individuales.

El neoinstitucionalismo concibe la organización como comprensible solo si se tiene en cuenta que está interrelacionada y que es construida por su medio ambiente, según se desprende de Hannan y Freeman (1977). Así, por ejemplo, instituciones como las educativas, que han logrado alto nivel de desarrollo y legitimidad, se rigen por una fuerte reglamentación, pero rara vez tienen que someterse a control y evaluación. Obrar básicamente como agencias de certificación y categorización de personas en la sociedad mediante sus currículos (que además son estandarizados). Meyer y Rowan (1977) sostienen que las organizaciones modernas no son solamente sistemas de actividades coordinadas y controladas para cumplir tareas, sino que aparecen en las sociedades en contextos altamente institucionalizados; con esto, profesiones, políticas y programas son creados al mismo tiempo que los productos y los servicios que estos suponen producir racionalmente. Esto lleva a crear

---

<sup>243</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar*, México, Siglo XXI, 1975.

<sup>244</sup> L.F. Buitrago, *Intereses de Clase e Instituciones del Estado*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 1992.

<sup>245</sup> D. Mechanic, "Source of power of lower participans in complex organizations", en *Administrative Science Quartely*, vol. 192, No. 7, 1963.

<sup>246</sup> J. French y B. Raven, "The Bases of Social Power", en *Studies in Social Power*, Ann Arbor, Institute for social Research, University of Michigan, p. 150-167, 1959.

<sup>247</sup> M. Crozier y E. Friedberg, *L'acteur et le Système*, París, Editions du Seuil, 1977.

nuevas organizaciones, así como a la adopción forzosa de nuevas prácticas y procedimientos con anclas en el pasado por parte de las ya existentes.

Con respecto a la teoría organizacional y, más específicamente, con respecto al poder en las organizaciones, los orígenes del neoinstitucionalismo hay que buscarlos en Selznick (1984), quien distingue entre organización e institución: la primera es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, un medio de coordinar lo que ha sido dividido, un instrumento que se puede desechar cuando ha cumplido su papel; la institución, por su parte, es un producto natural de presiones y necesidades sociales, adaptable e influenciado por el medio (Selznick, 1984). El mismo Selznick, apoyándose en Hauriau<sup>248</sup> y Commons<sup>249</sup> analiza el papel del contrato en la formación de una y otra y concluye que es la sociedad la que penetra los valores de la organización para transformarla en institución, un producto social que modela el comportamiento de los actores, habida cuenta de que los valores y las normas sociales son internalizadas por los individuos mediante un proceso de socialización que conduce al compromiso (Selznick, 1984).

El poder, como imposición de la racionalidad dominante, “nace y se ejerce en el marco de un poder instituido, al cual otros vínculos de poder han ayudado a instalar” (Etkin & Schvarstein, 1997, p. 186). Por ende, su ejercicio muestra asimetría en las relaciones, resistencia en el vínculo, efecto transformador, intencionalidad, representaciones simbólicas, deseo de reconocimiento, lenguaje específico, efectos localizados, funciones represivas y productivas, integración con el saber y utilización de paradigmas dominantes; rasgos presentes en las sociedades industrial y postindustrial. Con todo, el poder se asocia al desarrollo tecnológico, responde a la rentabilidad, expansión de ganancias, control del

---

<sup>248</sup> A. Hauriau, *Derecho constitucional e instituciones políticas*, Barcelona, Ariel, 1980.

<sup>249</sup> J. Commons, *Institutional Economics*, Madison, University of Wisconsin Press, 1934.

mercado y posicionamiento frente a rivales, que determina el impulso a la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías como fuente de poder.

Amaritriain (2003) propone el poder invisible, donde las órdenes y símbolos externos son sustituidos por autoconvencimiento, autocensura y autorregulación social; destaca el control simbólico mediante la cultura y el lenguaje como elemento cultural. Al efecto, Echeverría (1998) afirma que el poder sobre los otros se ejerce imponiendo la palabra propia y haciéndola cumplir, modalidad que depende de quién acepta y no de quién manda. Así, los tejidos lingüísticos crean sentido y establecen relaciones entre entidades, acciones y eventos del mundo empírico. Por ende, “mientras mayores sean, en términos comparativos las posibilidades de acción, mayor será el poder” (Echeverría, 1998: 406). Postura que difiere del poder con los otros, emanado de los principios de cooperación y complementariedad del paradigma emergente (Martínez, 1997).

Viveret (2002) afirma que es preciso hacer un cambio profundo en las relaciones de poder heredadas del modelo de desarrollo capitalista, pues solo se avanzará hacia la sociedad de bienestar mediante el poder de creación que permite aliarse con el otro al verlo como ventaja y no como amenaza; en una lógica de poder centrada en la creación, cooperación y puesta en red, diferente al ‘poder sobre’ vigente en la lógica de dominación descrita por Lanz (2001) en torno al poder asociado al desarrollo tecnológico que responde a la rentabilidad, a la expansión de ganancias, al control del mercado y al posicionamiento frente a rivales, que desentona con un orbe que palidece colmado de enormes contingentes de desempleados, desinformados, desprotegidos y excluidos (Canan, 2001; Conferencia Episcopal Venezolana, 2006).

La teoría administrativa se ha gestado en los marcos epistemológicos y metodológicos inscritos en la economía clásica y su concepto del hombre racional. Sin embargo, debido al

impacto de los cambios ocurridos, es necesario revisar algunos de los postulados mantenidos desde las ciencias sociales, económicas y administrativas, e incorporar planteamientos relativos al campo cultural, los sentimientos, la estética, la vida cotidiana, entre otros, que cambian la centralidad del discurso en el campo administrativo. Así, a partir de los quiebres de las distintas eras de producción, se puede puntualizar que la teoría administrativa se gesta en la era de la Revolución Industrial, asociada al Taylorismo y al Modernismo, y evoluciona de acuerdo con las diferentes épocas hasta el momento actual, tal como quedó consignado en el acápite 5.3.1.<sup>250</sup>

Hauriou (1980) dice que una institución es una idea de obra o de empresa que se realiza y que perdura jurídicamente en un medio social. Para la realización de esta idea, se organiza un poder que le dota de órganos. Para Commons (1934), una institución es la acción colectiva (que va desde la costumbre no organizada hasta las empresas activas como la familia, la corporación, el sindicato) de control, liberación y expansión de la acción individual. La acción colectiva toma la forma de costumbre no organizada antes que la de empresa organizada. Aquí, las acciones individuales son en realidad transacciones, como la adquisición de derechos de propiedad y libertad. Esas transacciones pueden ser de negociación, gerenciales y de relacionamientos entre iguales, basadas en el poder de negociación y de escasez, entre superior y subordinado, entre superiores por la delegación del colectivo o entre Estado y ciudadano. Todos los participantes en una transacción influyen y son influenciados mediante la coerción, la persuasión, la negociación, la obediencia y la argumentación. En esencia, en cada transacción están presentes tres relaciones sociales: el conflicto, la dependencia y el orden.

---

<sup>250</sup> Se omite en este punto para no extenderlo innecesariamente, pero se recomienda volver sobre el mismo.

Bajo la sombra del institucionalismo, los fenómenos colectivos son más complejos que los individuos que los han engendrado y, en aparente paradoja, acepta que son los individuos quienes hacen y actúan los fenómenos colectivos. El orden social, dice Depuy,<sup>251</sup> existe por la acción de los hombres, pero escapa a su conciencia, es el resultado de la acción de los hombres, pero no de sus diseños. La fuente del orden social está en el seno de la sociedad y no en el exterior, pero permanece exterior a cada individuo y fuera de su alcance. La sociedad se hace autónoma en relación con los individuos, quienes, no obstante, la alimentan con sus acciones; por eso, la restricción que ejerce una regla sobre un individuo está estrechamente ligada con la pertenencia a una colectividad, que ésta le procura. En Giddens (1979, 1994) las nociones de acción y de estructura se presuponen la una a la otra en una relación dialéctica; la sociedad se autoorganiza a partir de las actividades sociales de los individuos quienes, de esa manera, crean y recrean las condiciones que posibilitan dichas actividades y dicha estructura. Así, las relaciones sociales se caracterizan por ser estructurantes y estructuradas.

Como una rama específica de la gerencia, y especialmente de la que se hace en el sector público, ha surgido la ‘Gerencia Social’ (GS), pues los resultados pueden no ser todo lo satisfactorios que se requiere si no se cuenta con modelos de gerencia avanzada. Una de varias justificaciones de la GS es la necesidad de formar capital social; por lo tanto, es apropiada para guiar el trabajo del directivo de entidades asociativas. Como se dejó entender en líneas anteriores, el capital social comprende los valores éticos dominantes en una sociedad, la capacidad de asociatividad, el grado de confianza entre sus miembros y la conciencia cívica que posean los miembros del grupo, y además supone la existencia de otras formas de capital.

---

<sup>251</sup> J. Depuy, *Introducción a las Ciencias Sociales: lógica de los Fenómenos Colectivos*, París, Elipses, 1992.

A lo anterior habría que agregar otra serie de capacidades, como el rol de la cultura, la formación de redes internas y externas, la articulación institucional, la participación ciudadana y el voluntariado. Por lo tanto, la GS emerge como el instrumento de desarrollo del capital social en el sentido de que permite potenciar y movilizar la dinámica necesaria para producir resultados transformadores en la dimensión social. Se perfila como una gerencia de la complejidad y la incertidumbre, pues intervienen actores muy diferenciados (población, instituciones diversas, recursos no tradicionales), mientras la rentabilidad que produce es intangible y, por eso mismo, más difícil de medir. Es la gerencia por valores: solidaridad, cooperación, participación, redes, actividades compartidas, transparencia, responsabilidad por los resultados y liderazgo expandido. Debe articular las actividades de actores diferenciados: gobiernos, empresas, ONG, asociaciones de vecinos, cooperadoras.

Ligado a la GS está el tema de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Esta emblemática institución de la economía, al ser una institución absolutamente influyente, con sus actividades produce amplias repercusiones en el entorno social; es la principal productora de riqueza, pues de sus productos y servicios depende la calidad de vida de la gente, de su tecnología depende la limpieza del aire, de su capacidad para emplear gente depende una cantidad multiplicadora de consecuencias sociales: clima y dignidad laboral, estabilidad en los recursos de los trabajadores, estímulo a la formación de familias, cierta sustentabilidad acerca del futuro y ampliación de la masa de los consumidores. Sin embargo, a esta responsabilidad, que es puramente económica, se le debe agregar una enorme responsabilidad social en múltiples dimensiones.

#### 5.3.4 Aproximaciones al Estudio de los Discursos Gerenciales

En Habermas<sup>252</sup> se define el lenguaje como “imágenes del mundo lingüísticamente articuladas y formas de vida articuladas de acuerdo con tales imágenes” (1987: 87). Lo lingüísticamente articulado refiere al discurso como imágenes lingüísticamente articuladas que constituyen formas de vida de los sujetos, por lo cual el análisis puede aplicarse a distintas formas de expresión humana. Se reconoce que el lenguaje es una estructura que acoge y ordena la realidad humana, dándole su forma específica; no hay una división tajante entre lenguaje y realidad, pues ésta se encuentra necesariamente atravesada por aquél y está compuesta por una gama amplísima de expresiones discursivas; de ahí la afirmación de Katya Mandoki de que “no hay dos mundos –el de la palabra y el de la acción, el *dictum* y el *factum* [...]. Hay una sola realidad compleja con infinitud de versiones (...) lo real es el tejido de puntos unidos con la comunicación”.<sup>253</sup>

Es clara la relación entre lenguaje y discurso, y también que aquél es mucho más amplio que éste; aquél permite crear discursos pero no se reduce a ellos. El lenguaje, para unos, es una facultad del ser humano, para otros es constitutivo del ser humano, es la esencia de lo humano, anterior incluso al nacimiento del individuo; así, el lenguaje incide en la manera de concebir el mundo y muchas veces determina qué se puede ver y cómo.

En cuanto a la influencia del lenguaje en la forma de percibir el mundo se plantean dos versiones de una misma hipótesis, propuesta por Sapir-Whorf (1964): la primera, conocida también como universalismo lingüístico, sostiene que la lengua de una persona que habla un solo idioma determina la manera en que memoriza, conceptualiza y clasifica la realidad que lo rodea; la otra, también conocida como relativismo lingüístico, sostiene que hay influencia de la lengua sobre el pensamiento pero no determinación. Esta última ha sido criticada con el argumento de que, al aceptarla, se estaría aceptando que las capacidades intelectuales de las

---

<sup>252</sup> J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa*, Madrid, Taurus, 1987.

<sup>253</sup> Katya Mandoki, *Estética y comunicación: de acción, pasión y seducción*, Bogotá, Norma, 2006, p. 15.

personas varían en función del idioma que hablan. Lo que sí es cierto es que el lenguaje está en estrecha relación con la cultura, unas veces haciéndola posible y otras determinando la forma de relación con el mundo. Ya Foucault (1997) había adelantado que los códigos que rigen el lenguaje, sus cambios, sus técnicas, sus valores, sus esquemas perceptivos, es decir, los básicos de una cultura, fijan anticipadamente los órdenes empíricos con los cuales tendrá algo qué ver y dentro de los cuales se reconocerá cada individuo.<sup>254</sup>

André Martinet, relievando su carácter social (nace de la vida en sociedad) y la variedad de formas en que se puede expresar, dice que el lenguaje es una institución humana.<sup>255</sup> Lopera (2010), en un trabajo publicado por la Universidad de Antioquia, sostiene que el lenguaje es una facultad en abstracto; la lengua es un sistema de códigos concreto, con sus propias leyes y reglas de articulación; y el habla es el uso individual de ese sistema, en clara analogía con la clasificación clásica de la lingüística, que la estructura en lenguaje-lengua-habla.

Saussure (1995) distingue entre significante: la expresión en cuanto tal, en su literalidad (para referirse a fonemas y a imágenes visuales, táctiles, gustativas), y significado: el contenido consensualmente asociado al significante, lo que aparece en los diccionarios (inexistente si no está en relación con el significante) y que recoge las distintas acepciones en que los significantes son usados por los usuarios, mediados por la significación, que refiere al orden social y es el efecto que produce el significante en quien lo escucha. Así, un significante sin significado es solo un objeto; es, pero no significa; un significado sin

---

<sup>254</sup> Véase el trabajo de Foucault titulado *Las palabras y las cosas, una arqueología de las ciencias humanas*.1997

<sup>255</sup> André Martinet, *Elementos de lingüística general*, Madrid, Gredos, 2a. ed., 1974.

significante no es, es lo inexistente.<sup>256</sup> Por su parte, el sentido es personal e individual y se puede construir independientemente de las reglas que rigen las significaciones convencionales; el sentido tiene un carácter afectivo e indica la relación que una persona establece con las palabras, los colores, las imágenes, los sonidos.

El análisis del discurso gerencial se ha intentado de distintas maneras. Guiándose por el enfoque histórico, Michael Clutterbuck y Stuart Crainer (1991:9, citado en Fernández, 2007: 85) hicieron una lista de autores siguiendo una taxonomía temática, según la cual existen siete grupos:

1. El grupo de los pioneros, donde incluyeron a Fayol, Taylor, Frank y Lilian Gilbreth, Mary Parker Follet, Elton Mayo y Lyndall Urwick, referidos más arriba.
2. En el grupo de los autores y defensores de la organización y del sistema incluyeron a los Watson (padre e hijo), Handy, Mintzberg, Sloan y Drucker.
3. En el grupo de los conductistas clasificaron a McGregor, Maslow, Reg Revans, Herzberg y Cris Argyris.
4. El grupo de los estrategas comprendía a Ansoff, Levitt, Ohmae, Porter y Kathryn R. Harrigan.
5. Entre los teóricos del liderazgo mencionaron a Warren Bennis y a Harold Geneen
6. Robert Hayes, Rosabeth Moss Kanter, Tom Peters y Robert Waterman fueron incluidos en el grupo de difusores de la cultura empresarial, la excelencia y la calidad.

---

<sup>256</sup> O. Ducrot y T. Todorov, *Diccionario Enciclopédico de las ciencias del lenguaje*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1991.

7. Finalmente, Fritz Schumacher y Edward de Bono fueron catalogados como inclasificables.

A medida que crece y se consolida una clase especial de gerentes, de forma paralela surge y se consolida también un discurso dirigido a prescribir la mejor forma de dirigir las empresas. De la misma manera que las empresas se burocratizaron, surgieron los sindicatos, con lo cual se hizo necesaria la creación de controles más fuertes sobre los trabajadores. Como el control es ejercido por los gerentes, y dado que se trabaja en un sistema científico, se hace necesario construir un discurso que legitime su posición social dominante y que, además, logre la fidelidad del cuadro hacia la firma (Boltanski, 1982: 43-44).

Según Fernández (2007: 32), la progresiva complejidad que alcanzaron las tareas administrativas y organizativas, junto al fenómeno de las grandes fortunas (Rockefeller y Rothschild), generó un interés cada vez mayor por el análisis estructural del mundo de los negocios. Pronto surgió una literatura especializada en la gestión empresarial, que trataba de dar respuestas a los problemas a los que se enfrentaban las empresas. Es la llamada literatura managerial, que ofrecía las principales novedades en cuestiones de gestión a los directivos. Se sabe bien que el estilo de dirección vigente en una empresa o una unidad organizacional se refleja en el comportamiento de las personas que trabajan allí; por lo tanto, es probable que en empresas, o ante situaciones parecidas, se pueda extrapolar lo escrito y aplicarlo. Además, los libros ofrecen la ventaja de reflejar los cambios que se producen con el paso del tiempo, por lo que es previsible que el discurso sufra cambios de acuerdo con los tiempos.

A este respecto, Bauman adelantó una crítica al afirmar que obligar a la gente a volcar su habilidad y esfuerzo en el cumplimiento de tareas que otros le imponían y controlaban, y

que carecían de sentido para ella, fue el principal problema enfrentado en los albores del capitalismo industrial.<sup>257</sup>

Las voces de reacción y de rechazo a la visión científica del trabajo no se hicieron esperar e, incluso, registraron momentos fulgurantes, sobre todo en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, con el surgimiento de la gran corporación que es, al mismo tiempo, la época de consolidación del capitalismo gerencial. Y con estos cambios vino también el cambio en el discurso gerencial, acorde con las nuevas teorías. La gestión científica amparada en la teoría económica keynesiana se prolongó hasta comienzos de la década de 1970 con el discurso del pleno empleo, alto crecimiento y generalizada sensación de bienestar de toda la población; a partir de entonces se produjo un drástico cambio, que obligó a modificar el discurso gerencial: pasó a centrarse en la filosofía de la cooperación y el colectivismo, al tiempo que la empresa se concibió como un sistema político de gestión de la racionalidad técnica y económica.

Por la misma época comenzó a darse un fuerte proceso asociativo de empresas, aprovechando la laxitud de las normas que relajaron el control antimonopolio y antitrust, dando lugar al surgimiento de un imparable proceso de concentración empresarial. Pero el sistema imperante desde el periodo de entreguerras favorece la integración de los obreros a través de tres dimensiones: 1) la participación social, no solo dentro de los procesos de trabajo, sino en las normas de consumo de masas, la formación y los sistemas de organización; 2) la manipulación cultural, que actúa “tanto sobre las necesidades y actitudes como sobre el trabajo” (Touraine, 1969, p. 9); 3) a través de los aparatos de poder .

El cambio del discurso da cuenta de los cambios de los factores de motivación de los gerentes y empresarios de antes de la gran empresa (enfaticando en la maximización de los

---

<sup>257</sup> Z. Bauman, *Comunidad: en busca de seguridad en un mundo hostil*, Madrid, Siglo XXI Editores, 2003b.

beneficios y, en menor grado, el poder, el prestigio y la perpetuación de la firma familiar); y el gerente de después (más preocupado por el dinero, el poder, el estatus, el prestigio, la competencia, la afiliación e interacción, y el servicio prestado a otros).

En el trabajo de Carol Kennedy (1993)<sup>258</sup> se adivina un cierto interés en identificar a los autores que verdaderamente han contribuido a mejorar la gestión; sin recurrir a ninguna clasificación, mencionó una lista de nombres importantes para la literatura gerencial, enfatizando que se trata de un fenómeno de reciente aparición; en general, coincide con los clasificados por Clutterbuck y Crainer, a los cuales agregó los de Eduard Deming, John Adair, Chester Barnard, Alfred Chandler, John Humble, Max Weber, Edgar Schein, Richard Schonberger, y Fritz Schumacher. Sin embargo, resaltó a Weber, Maslow y Mayo como verdaderos referentes de la teoría de gestión.

Rowan Gibson<sup>259</sup> reflexionó sobre las nuevas formas de pensar en el mundo de los negocios, particularmente en temas de *marketing*, competencia y mercados, recurriendo al trabajo de algunos autores considerados clásicos, y comparándolos con otros que no lo son. Joseph y Jimmie Boyett (citados por Fernández, 2007: 88) intentaron sintetizar las principales ideas de 79 autores que produjeron literatura gerencial en las décadas de los 80 y los 90, a partir de algunas agrupaciones temáticas: liderazgo, gestión del cambio, aprendizaje continuo en la organización, creación de organizaciones de alto rendimiento, conquista del liderazgo en el mercado y dirección y motivación del recurso humano; sin embargo, cayeron en la vía del recetario al ofrecer ‘lo mejor’ de esos autores. Finalmente, Fernández (2007: 88) se refiere al trabajo de José Luis García, que resume la vida y obra de 60 autores que considera los más importantes teóricos de la gerencia, y que tampoco estuvo exenta de polémica.

---

<sup>258</sup> C. Kennedy, *Instant Management*, New York, William Morrow and Co., 1993.

<sup>259</sup> R. Gibson, *Innovación hasta el núcleo*, Cambridge, Harvard Business School Press, 2011.

El análisis con enfoque crítico se ha ejercido de modo muy variable. Así, por ejemplo, Andrzej Huczynski, (citado en Fernández, 2007: 90), siguiendo una sucesión histórica de escuelas, al analizar la literatura que se produjo desde los 80, identificó seis escuelas:

1. Administración científica: Frederick W. Taylor, Henry Gantt, Frank Gilbreth.
2. Escuela administrativa: Chester Barnard, Henri Fayol, Mary Parker Follett, Alfred Sloan y James Mooney.
3. Teóricos de la burocracia: Entre ellos Peter Blau, Michel Crozier, Elliott Jacques, Robert Michels, Philip Selznick, y Max Weber.
4. Escuela de las relaciones humanas: Con Elton Mayo, Fritz Jules Roethlisberger y W. J. Dickson.
5. Escuela de las neo-relaciones humanas: Chris Argyris, Warren Bennis, Robert Blake y Jane S. Mouton, Frederick Herzberg, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham Maslow y Edgar H. Schein.
6. Teoría del gurú: Peter Drucker, Tom Peters y Robert Waterman, Rosabeth Moss Kanter, Lee Iacocca, Kenneth Blanchard y W. Edward Deming.

Es decir, identificó una época económico-racional que cobija la última década del siglo XIX y las tres primeras del siglo XX coincidente con la administración científica; el periodo que va de 1920 a 1950, cuando predominaron las ideas de Elton Mayo; la época de dominio de los psicólogos entre 1940 y 1970; y desde 1980 apareció el énfasis en el individualismo y el riesgo. Y como gurús distinguió a los académicos, los consultores y los empresarios.

En 1996, *The Economist* cuestionó la falta de rigor científico y la excesiva preocupación comercial que se tradujo en la creación de escuelas de capacitación, empresas de consultoría, prensa y literatura empresarial, y que han dado lugar a la aparición de las

modas. Brad Jackson,<sup>260</sup> a partir de autores anglosajones, clasificó un enfoque racional, uno estructural, otro estructural/distanciador y otro carismático; empero, se le critica su afán por lograr que el lector se identifique con la retórica de los distintos enfoques.

Wetherell y Potter (citados en Fernández, 2007: 92) ofrecen toda una serie de pasos a seguir en lo que se refiere a la realización de un análisis del discurso. Rechazan la visión del lenguaje como un medio neutro y transparente en la relación sujeto-objeto. Para ellos, el discurso es una práctica social en sí misma, a través de la cual se pueden señalar todos los entramados de una estructuración de la sociedad y, lo que es más importante, cómo el discurso es una forma de legitimar ese entramado. Estos dos autores crearon un modelo para poder ver qué función cumple el discurso en situaciones concretas. Para ello se fundamentaron, ya no en la visión del discurso como algo estable, sino en todo lo contrario, reflejando que el discurso es variable (en el mismo hablante se dan diferentes estilos discursivos, con diferentes contenidos).

Pese al afán crítico, el trabajo de estos autores adolece de la falta de profundidad que alcance la configuración de las relaciones organizacionales, de la ideología implícita en la gestión o de la dominación y la explotación en el seno de la empresa (Fernández, 2007: 92). El mismo Fernández sostiene que, en cambio, esas apreciaciones sí se encuentran en la corriente de los *Critical Management Studies* (CMS), que plantean que el interés de esta literatura gerencial no se limita a un plano meramente técnico, sino que existen fuertes connotaciones ideológicas. Inspirados en la Teoría Crítica Frankfurtiana, la teoría de la acción comunicativa de Habermas, el concepto de hegemonía en Gramsci o la concepción de poder y discurso de Michel Foucault, el objetivo de los autores adscritos a esta escuela es el de analizar diversos aspectos de la gestión y la organización desde una perspectiva crítica

---

<sup>260</sup> Brad Jackson, *Las modas administrativas: mutaciones semánticas o técnicas necesarias*, Barcelona, Ariel, 2003.

(Fernández, 2007: 92). Con ello queda establecido que la teoría gerencial no es meramente técnica ni ideológicamente neutral y que, por tanto, es necesario superar la visión del directivo maximizador del beneficio y pasar a otra que entienda el trabajo y la organización como espacios de liberación.

Para los CMS, los asuntos principales son la relación entre el poder y las prácticas discursivas en la empresa moderna, el análisis de funciones de la empresa y el discurso que en ellas se maneja (*marketing*, sistemas de información, recursos humanos), el problema clásico de tecnocracia frente a democracia, el rol de la Teoría Crítica en la investigación organizativa y el análisis de opciones de emancipación en el trabajo y la vida organizacional (Fernández, 2007: 93). Ligados a esta corriente están autores como Alvesson y Willmott,<sup>261</sup> Deetz,<sup>262</sup> Marshall (1920) o Witten;<sup>263</sup> mención especial se hace del trabajo de Boltanski y Chiappello (1982),<sup>264</sup> quienes desde la sociología criticaron la ideologización de la teoría gerencial al ponerse al servicio del capitalismo, para facilitar su expansión y dominio hegemónico mediante la estrategia de flexibilizar la relación laboral.

Siguiendo a Todorov y Van Dijk (citados por Fernández, 2007: 98), del mundo de la literatura se toma el concepto de *género* para significar que el género literario puede ser relacionado con el género discursivo (Fernández, 2007: 98), en relación con la actividad humana. Para que pueda hablarse de género, es necesario que el cuerpo compuesto por los diferentes textos tenga entidad; esto es, que se puedan identificar elementos comunes a todos que les otorguen la condición de ‘miembros de una familia’. Siendo así, la lectura de uno

---

<sup>261</sup> M. Alvesson y H. Willmott, “Identity regulations as organizational control: producing the appropriate individual”, en *Journal of Management Studies*, vol. 39, No. 5, 2002.

<sup>262</sup> S. Deetz, “The micro-politics of identity formation: the case of a knowledge intensive firm”, en *Human Studies*, No. 17, 1994.

<sup>263</sup> M. Witten, “Narrative and the culture of obedience at the workplace”, en D. K. Mumby, *Narrative and Social Control*, Newbury Park, Critical Perspectives, 1993.

<sup>264</sup> Se refiere a *El Nuevo Espíritu del Capitalismo y Les Cadres*. París, Éditions de Minuit, 1982.

permite formarse ideas muy cercanas respecto a los demás textos. En este trabajo, la constitución de ese cuerpo literario se hizo siguiendo varios criterios:

1. El cronológico, que permite tomar los distintos paradigmas defendidos en diferentes épocas y que finalmente se encuentra en las escuelas administrativas o también en las formas de producir y comercializar, así como en los cambios tecnológicos producidos en el marco del sistema capitalista; eso permite identificar una etapa fordista-keynesiana que duró hasta empezar la década de los 70; una etapa de crisis de este modelo hasta la entronización de los gobiernos de Thatcher y Reagan en Reino Unido y EUA, respectivamente; otra etapa comenzó en los 80 con las políticas económicas de ajuste y el monetarismo; la cuarta etapa estuvo marcada por la desintegración de la URSS y la caída del Muro de Berlín. En lo que atañe a la literatura gerencial, es posible hablar de una del discurso de la gran organización, de la época del discurso japonés y la reacción norteamericana a la crisis y el discurso desde los 90 hacia acá.
2. El geográfico, que indica que los discursos de los dirigentes de las entidades asociativas están basados en la literatura gerencial producida en los EUA, lo cual fuerza a que la práctica gerencial sea del mismo tenor de la teoría.
3. La importancia de los temas y de los autores hace que algunos sean de obligatoria consideración.
4. La capacidad de un autor o de una obra para recoger el ‘espíritu de una época’.

De acuerdo con Todorov (1991), el género es un tipo o una clase de texto relacionado con un universo y puede ser entendido como convención estética, como un conjunto de

recursos expresivos o como principios para ordenar el discurso. Pese a que tradicionalmente su estudio se ha reservado a la literatura, la filología y la lingüística, otros campos, entre ellos la administración, han hecho incursiones importantes. Por otro lado, un género literario, el del discurso gerencial en este caso, se mueve entre dos fuerzas contrarias: una que, centrado en las reglas, pulsa por unirlo al pasado y obligarlo a la repetición; otra que lo impulsa al futuro, innovando. La diferencia resultante es lo que permite hablar de diferencias enunciativas y han posibilitado la clasificación de la literatura en, por ejemplo, epopeya, elegía o novela; literatura económica, jurídica, o literatura para cada campo específico del saber.

Otro aspecto importante en el análisis del discurso gerencial es la estructura que tienen las obras de este género. Según Fernández (2007: 101), esta literatura está dirigida a un público objetivo, que son los cuadros de las organizaciones; el contenido de las obras es más o menos estándar, enfatizando en la forma de dirigir el personal y la empresa para mejorar resultados; los libros tienen la característica común de ser normativos y prescriptivos a partir de ejemplos, y por ello el estilo es muy parecido en todos ellos. Barthes (1974) dice que los libros gerenciales tienen semejanzas relevantes y adolecen del enfoque crítico; ahí precisamente estriba la crítica en el sentido de que la teoría gerencial ha servido para movilizar a los cuadros y se ha prestado para vehicular el sistema capitalista (Boltanski y Chiapello, 2002).

Lo esencial, lo específico, es el análisis de la literatura gerencial para identificar particularidades teóricas. Sin embargo, si la especificidad es absoluta y rompe con los paradigmas genéricos constitutivos, se hablará de antigénero;<sup>265</sup> si, pese a aceptar las convenciones propias de la disciplina, transgrede los principios ideológicos, se hablará de

---

<sup>265</sup> O. Steimberg, *Semiótica de los medios masivos*, Buenos Aires, Atuel, 1998, p. 78.

contragénero, lo contrario al género, que muchas veces es intencional o se hace con ánimo burlesco, y puede ser que el texto tenga una constitución similar pero con un contenido diferente; también puede servir para criticar y/o para legitimar el género.

El análisis del discurso de gestión propuesto se orientó a identificar los principales elementos que les otorgan su sentido como relato comunicativo, dentro de las diferentes obras de gestión empresarial, teniendo en cuenta que las palabras denotan la posición social desde la cual son emitidas, bien sea en forma verbal o por escrito y habida cuenta de que el discurso se refleja por entero en el texto. Este trabajo analiza el discurso de los dirigentes de las entidades asociativas entrevistados, teniendo en cuenta que dicho discurso refleja la ideología imperante en la organización y avisa cómo está organizado el trabajo dentro de la misma.

Desde el estructuralismo, Barthes dice que “la sociología es el estudio de las sociedades que escriben porque son esas precisamente las que engendran literaturas, entre ellas, la literatura gerencial y que el abordaje debe ser de tipo estructural porque las sociedades estructuran permanentemente los objetos”,<sup>266</sup> ese análisis estructural permite identificar los signos y los códigos que hay dentro de un texto y que no permiten ver lo social, descubrir los principios de organización que subyacen en el discurso y la forma como se estructuran los diferentes elementos de los textos. Sin embargo, a manera de crítica conviene dejar claro que el estructuralismo es bueno en tanto permite hacer taxonomización, pero es limitado a la hora de interpretar el texto.

La sociología aporta otro enfoque importante de análisis del discurso, desde los trabajos de Van Dijk<sup>267</sup> y Corsaro,<sup>268</sup> quienes distinguen varias formas de aproximación: al

---

<sup>266</sup> Roland Barthes, *Introducción al análisis estructural de relatos*, Buenos Aires, Tiempo Contemporáneo, 1974a.

<sup>267</sup> T.A Van Dijk, *Discurso y poder*, Barcelona, Gedisa, 2009.

análisis de la conversación, la presentación de uno mismo, la influencia de la estructura social en el proceso discursivo, la ‘expansión’ del texto y adivinar la intencionalidad del otro hablante. Este enfoque es totalmente pertinente aquí porque se intenta analizar también otros discursos como el verbal, el gestual, el decorado de los espacios de trabajo, y no solamente el discurso escrito. Por su parte, Levi-Strauss<sup>269</sup> sostenía que todo sistema cultural es un sistema de signos y, si todo fenómeno social se reduce a signo, entonces el mundo se puede condensar en un texto. Como base de análisis discursivo, el estructuralismo es pertinente para analizar un género cuyos componentes guardan cierta uniformidad; en ese molde encaja perfectamente la literatura gerencial.

Muy cercano a la técnica de análisis del discurso, se ubica el análisis de contenido, con la diferencia de que se centra en lo escrito; lo que pretende es describir las características de la comunicación, inferir sobre asuntos externos a la comunicación, probar hipótesis; para eso se ocupa tanto del fondo como de la forma de las comunicaciones. Esto sirvió a Bardin para decir que el análisis de contenido es una tarea de revelación o de des-ocultación de la expresión, centrándose en lo no verbalizado, como es el caso de la forma de vestir de las personas, la decoración de una oficina o el tipo y disposición de los muebles.

Aplicado a los discursos gerenciales, el análisis de contenido puede acarrear el problema de proveer gran cantidad de información, con las consiguientes dificultades para su manejo. En todo caso, aquí se ha trabajado con una concepción del discurso muy cercana a la de Calsamaglia y Tusón, para quienes

hablar del discurso es, ante todo, hablar de una práctica social, de una forma de acción entre las personas que se articula a partir del uso lingüístico contextualizado,

---

<sup>268</sup> W. Corsaro, “Sociological approaches to discourse analysis”, en E.T. Dijk, *Handbook of discourse analysis*, New York, Academic Press, p. 167-192, 1985.

<sup>269</sup> C. Levi-Strauss, *Race et culture (raza y cultura)*, Madrid, Altaya, 1999.

ya sea oral o escrito. El discurso es parte de la vida social y a la vez un instrumento que crea la vida social,<sup>270</sup>

y teniendo en cuenta que, según los CMS, el discurso dentro de la organización o corporación está monopolizado por la dirección, y este privilegio es considerado como algo natural y neutral en lo que respecta a valores (Alvesson y Willmott, 2002: 24).

Desde lo semántico y pragmático (hermenéutico) se reconoce que la comunicación entre los miembros de una comunidad se realiza a través del lenguaje, el más importante sistema de signos, que es una creación social impuesta al individuo. Por consiguiente, cuando una persona escribe, lee, habla o escucha, lo hace de una manera socialmente determinada y con efectos sobre esa sociedad (Fernández, 2007: 124). También es necesario reconocer que un símbolo puede tener distintos significados para diferentes sociedades, diferencias de significado que dependen de la posición de los actores en la estructura social.

Dentro de lo semántico emerge con fuerza el mito: símbolos que aluden a un aspecto de la realidad social o representación en la que se reflejan algunas prácticas y funciones sociales, y que plasman en un texto o en una narración; por tanto, genera discursos. Referido a la literatura gerencial, el mito tiene la función de integrar al individuo en el orden establecido para que, admitiendo los signos, los símbolos y los significados parametrizados, no solo consiga encajar, sino además, convertirse en defensor del sistema vigente. Por eso existen defensores de determinadas teorías administrativas, defensores de modas, defensores de ideologías políticas y, en últimas, defensores del sistema capitalista.

El estudio del discurso enunciado debe realizarse conjuntamente con el estudio de la enunciación que funcionará como su contexto, sea cultural o de situación, como los clasifica

---

<sup>270</sup> H. Calsamaglia y A. Tusón, "Las cosas del decir", 1999, en <<http://postgrado.una.edu.ve/comunicacion/paginas/calsamiglia3bu1.pdf>>.

Malinowsky.<sup>271</sup> Fairclough reafirma esta característica, al asumir el discurso como: “un proceso completo de interacción que incluye, además del texto, el proceso de producción del cual el texto es un producto y el proceso de interpretación del que el texto es un recurso” (1995: 322). La producción de un discurso se basa en los modelos mentales que se tienen de un acontecimiento y por motivos como el conocimiento del receptor, las especificidades de los canales de comunicación y de los recursos de información, solo expresa una parte de la información y se deja implícita otra parte de ella en la enunciación.

De Hendriks<sup>272</sup> es posible deducir que el discurso no debe considerarse solo como perteneciente a la palabra o como parte del uso de la lengua, sino como posible unidad formal del sistema lingüístico, por lo cual se identifica con lo que se enuncia. Por su parte, Cicourel<sup>273</sup> afirma que: “el discurso es intercambio de actos del habla” (1980: 25), y por ellos se entienden los que se realizan cuando un hablante produce un enunciado en una lengua natural en un tipo específico de situación comunicativa. El discurso es un dispositivo trans-lingüístico que supone una producción significativa que ocupa un lugar en la historia. Luego, el análisis del discurso es el análisis del uso de la lengua o, también, un método para investigar para qué se utiliza la lengua.

En este trabajo se defiende la idea de que la literatura administrativa, gerencial o de gestión, constituye un discurso concreto: el de los directivos de las empresas; que, lógicamente tiene un sentido y tiene importancia lingüística, sociológica, semiológica e ideológica. Por consiguiente, aquí es importante analizar qué tipo de literatura es la que llega sobre gerencia y qué tan importante es dentro de la producción literaria de una sociedad. Por

---

<sup>271</sup> B. Malinowski, “El problema del significado en las lenguas primitivas”, en C.K. Ogden et al., *El significado del significado*, Buenos Aires, Paidós, p. 310-352, 1984.

<sup>272</sup> W. Hendriks, , Madrid, Cátedra, 1976.

<sup>273</sup> Citado por Satriano C, Moscoloni N. *Importancia del análisis textual como herramienta para el análisis del Discurso: Aplicación en una investigación acerca de los abandonos del tratamiento en pacientes drogodependientes*. Cinta de Moebio, 2000; 9: 1-23.

lo mismo, es importante diferenciar esta literatura más reciente de aquella anterior, catalogada como más científica, caracterizada por ser más normativa y más orientada al eficientismo empresarial; lo que se viene imponiendo actualmente, además de mantener la preocupación por los resultados de las empresas, es un discurso dirigido a legitimar el orden social dominante, es decir: esta es la época de la entronización de las ideologías gerenciales.

Fenómenos como la flexibilidad laboral y la desregulación de la negociación colectiva requieren una fuerza de trabajo que adhiera más o menos espontáneamente a la identidad corporativa. Entre los medios para inculcar esa adhesión está la literatura de gestión, cuya enorme difusión en las últimas décadas atestigua el creciente influjo que sobre la sociedad ejerce. El primer paso puede ser reseñar, a grandes rasgos, la evolución de esta literatura desde los promotores de la iniciativa individual en el siglo XIX, a través del desarrollo de la dirección científica, las relaciones humanas y la progresiva profesionalización de la gerencia, hasta llegar a las crisis de la década de los setenta y la reacción causada, caracterizada por la difusión de valores empresariales y el triunfo del neoliberalismo. La desregulación que éste promovió ha afectado también, sin embargo, a la propia disciplina gerencial, que en su estado actual muestra una gran pluralidad de enfoques y una importante falta de cohesión teórica.

A los fines de un estudio crítico, es posible tomar la literatura gerencial como si se tratara de un género y, por lo tanto, analizarlo tomando los aspectos sintácticos (estructura interna de la obra, núcleos de sentido, personajes, estatuto del narrador, lugares comunes), semánticos (estrategias argumentativas, implicaciones, insinuaciones, metáforas, mitologías presentes) y pragmáticos (enunciados, intertextualidad y relación con el contexto). Es lo que se hará en el apartado 6.3.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 Características de las Entidades Asociativas

Tal como se previó, se logró que en la muestra, tanto de entidades asociativas como de empresas afiliadas a ellas, se incluyeran entidades representativas de los diferentes sectores económicos (ver Anexos 3, 6 y 7, que son base del apartado 6.1); se organizó así pensando en que podrían presentarse diferencias apreciables, según se tratara de directivos de entidades de distintos sectores, asunto que no resultó notorio al analizar las entrevistas. Algunas opiniones emitidas por los entrevistados se transcriben literalmente, por lo cual se usan las comillas.

Se evidenció que unos pocos gremios incentivan la estrategia de que sus afiliados compartan equipos de trabajo para optimizar su uso y evitar tiempo ocioso, inversiones cuantiosas y poco redituables; es el caso de algunas empresas del sector metalmecánico y autopartista. Pero pese a las ventajas que se obtienen de este tipo de prácticas o estrategias, aún no están extendidas tan ampliamente como es deseable. Se esperaba que, por ejemplo, el sector de transporte de carga por carretera recurriera con fuerza a dichas prácticas o que por lo menos hubieran suscrito convenios que les permitiera trabajar en red, pero lo que se encontró es una fuerte rivalidad y eso ha llevado a los empresarios del sector a dividirse en varias entidades asociativas y a que no compartan ni siquiera la gestión del *lobby*.

#### 6.1.1 Características Generales.

Se encontró que las entidades asociativas se acogen a la forma que internacionalmente toma el concepto de asociatividad: carecen de ánimo de lucro, se centran en la defensa de la libertad de empresa, la sana competencia y el comercio justo. La asociatividad se concibe y

se practica por la mayoría como una forma de combatir el egoísmo y 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. En la muestra, la más antigua de las entidades data de comienzos del siglo XX y la siguiente tiene vida jurídica desde mediados de la década de 1950; la mayoría fueron creadas o redimensionadas en la década de 1970.

Conviene tener en cuenta que esa es precisamente la época que marcó el surgimiento de las actividades de narcotráfico y todas las manifestaciones delictivas asociadas a él. Eso lleva a pensar 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, cuya debilidad económica las convertía en presa fácil del poder avasallador del dinero proveniente de las actividades ilegales; la gran empresa nunca fue atractiva para las personas dedicadas al narcotráfico y las actividades relacionadas, por el temor a evidenciarse ya que, dada su naturaleza jurídica, dificultaban la concentración y control del poder. La segunda deducción obvia es que el proceso de asociatividad es bastante joven y está en plena fase de maduración y consolidación.

En el 89,09% de los casos hay evidencia documental de la existencia legal de la entidad, del momento en que surgió, la forma y los motivos que dieron origen a su creación. Como común denominador se identificó la necesidad de asociarse para, una vez unidos a través de esa forma de ligazón, ganar la capacidad suficiente para erigirse como interlocutores válidos ante las instancias estatales y gubernamentales, en defensa de sus intereses. De igual manera, en el 100% de los casos se pudo verificar, mediante análisis documental, que las cartas estatutarias de las entidades tomadas para el estudio están actualizadas y ajustadas a normas y a las necesidades.

### 6.1.2 Inicio y Permanencia de las Entidades.

Todas las entidades manifestaron haber pasado por períodos de crisis que, una vez superados, han servido para fortalecerse, pero una rápida revisión permite afirmar que muchas entidades asociativas de tipo gremial han desaparecido. Por ejemplo, Losada (2000, p. 21)<sup>274</sup> afirma que identificó 228 entidades gremiales, en tanto que para este estudio no fue posible identificar más de 61 y muchas listas no registraban más de 51 entidades, evidenciando la discrepancia en las cifras que manejan distintos organismos. Desde su surgimiento, todas las entidades estudiadas han experimentado transformaciones, unas veces para acoger a otras asociaciones del mismo sector que tenían fines similares y, otras, para ajustarse a las nuevas realidades económicas y políticas. Hoy en día, todas las entidades están matriculadas en la corriente que agrupa a los defensores del libre mercado.

Las entrevistas de verificación hechas a los directivos de las empresas afiliadas a las entidades asociativas permitieron la comprobación de tales aseveraciones; algunos manifestaron que incluso llegaron a la decisión de aniquilar una entidad asociativa y algunas veces lo hicieron para crear otra nueva. También mencionaron que, en oportunidades, se habían desafiliado de la entidad gremial como forma de protestar por algo que no les gustaba o no encontraban ajustado a sus intereses, aunque después de algún tiempo habían regresado; otros directivos empresariales manifestaron que habían migrado y cambiado de ‘paraguas protector’, a otra entidad asociativa que les ofrecía mejores perspectivas de defensa de sus intereses.

Otra mirada lleva a entender que la estabilidad y progreso de las entidades parece que se mina desde adentro, en una conducta sorprendentemente autodestructiva. Los principales

---

<sup>274</sup> Véase el trabajo de Losada, Rodrigo. *Los Gremios Empresariales en Colombia*, publicado por la Editorial Pontificia Universidad Javeriana en 2000.

problemas y amenazas para la proyección y supervivencia del gremio tienen que ver con el espíritu egoísta de muchos dirigentes empresariales y aún de los asociados, lo que se evidencia en los 'celos' y en el afán por proteger información argumentando el secreto empresarial. Contrario a esto, otros sostuvieron que tal conducta es incompatible con los principios asociativos y con la realidad de la época actual, pues los sistemas de información y comunicación no garantizan la protección de un secreto; empero, principalmente recalcan que, en la medida en que el espíritu egoísta se imponga, la capacidad del empresariado nacional de competir con los extranjeros disminuye incluso en mayor proporción, dado que ellos sí tienen una cultura del trabajo en equipo. Tal como quedó dicho antes, el éxito de la asociatividad no es compatible con la conducta egocéntrica de ninguno de los actores o integrantes del arreglo organizacional que asume la defensa de los intereses comunes a todos; comenzar así es augurio de fracaso a muy corto plazo.

La situación es menos comprensible aún si se tiene en cuenta que el 89% de los entrevistados manifestó que desde el nivel directivo se realizan esfuerzos continuos y cada vez más fuertes para fundamentar un espíritu verdaderamente asociativo, cooperativo, colaborador, gregario y de servicio, que es la esencia misma que debe caracterizar a una entidad de este tipo. Es claro que los buenos resultados de gestión logrados por los directivos asociativos redundan en beneficio de todos los actores del sector, aunque no estén formalmente afiliados a la entidad gremial; y también debería ser claro que los fracasos y los resultados adversos para la entidad asociativa tendrán efectos nocivos en todos los empresarios del sector, afiliados y no afiliados. Fue frecuente escuchar a algunos dirigentes de las entidades gremiales decir, a manera de queja, que algunos asociados se habían desafiliado con el pretexto de que igual podrían beneficiarse de los logros de la entidad, sin necesidad de incurrir en el costo de la membresía.

Sin embargo, las manifestaciones de egoísmo aludidas no fueron reconocidas por ninguno de los empresarios asociados a las entidades gremiales; por el contrario, todos se mostraron como seguidores fervientes e incondicionales de los procesos de asociatividad y los defendieron con el argumento de que es la mejor y tal vez la única manera de hacerle frente a las amenazas que plantea la competencia externa, mucho más en estos tiempos de mayor apertura de fronteras a consecuencia de la entrada en vigencia de varios tratados comerciales; en palabras de muchos de ellos, y parafraseando el eslogan del más clásico cooperativismo, ‘la unión hace la fuerza’.

### 6.1.3 Bases Ideológicas.

Un detalle sobre este asunto que llamó la atención es que ninguno de los entrevistados mostró preocupación central por definir con precisión las bases epistemológicas, pese a que manifestaron tenerlas y/o seguirlas. También es llamativo el hecho de que, para muchos directivos, existen variadas formas de asociatividad y, por esa razón, clasifican dentro del género las entidades gremiales, las corporaciones, algunas fundaciones, las cooperativas, las federaciones y las asociaciones; en general, bajo la ‘sombra’ de la asociatividad, dicen, caben todas las entidades sin fines de lucro. Igual pasa con los empresarios y directivos de empresas afiliadas que fueron entrevistados.

Por ejemplo, la cámara de comercio de una ciudad intermedia surgió hace 20 años como resultado de la gestión de los empresarios locales de todos los sectores. Antes, las actividades empresariales realizadas allí le generaban ingresos a la cámara de comercio de otra ciudad vecina, de las mismas características; el deseo de captar los recursos propios de su naturaleza para aplicarlos en su propio medio, aunado al deseo de obtener respuestas más ágiles a sus demandas y necesidades, llevó a los empresarios de la primera a crear su propia

cámara. Esta cámara, al igual que todas las de su género, es de derecho privado, de carácter gremial, sin ánimo de lucro; por delegación cumple una función propia del Estado muy importante, como es la de llevar el Registro Mercantil; por eso mismo la ley determina las funciones de estas entidades, indica cómo se deben gestionar los recursos y determina la forma de controlarlas.

Una importante empresa de aseo nació en 1994 como producto de la pérdida de capital de otra empresa, que era la prestadora de todos los servicios públicos en su ciudad. Hoy presta servicio de aseo y recolección de desechos no solo en la ciudad sede, sino también en otras ciudades del norte y del sur del país. Por el mismo proceso de escisión se crearon también otras entidades del orden municipal, buscando la especialización de su objeto social y la protección de los ciudadanos y afiliados. Por su parte, una de las entidades asociativas que agrupa a los transportadores de carga nació del pensar y del querer de algunos empresarios de avanzar en el desarrollo de esta industria. El motor principal para lograrlo fue y sigue siendo la necesidad de la vinculación al gremio para lograr mayor solidez y protección. Motivos similares, como son los de proteger y representar a los diferentes actores que intervienen en la cadena de cultivo y procesamiento industrial de la palma, sirvieron como punto de partida para motivar la creación de su entidad asociativa.

#### 6.1.4 Historia de Vida de las Organizaciones.

A este respecto se registran momentos cruciales, algunas veces por los resultados positivos logrados y otros por las amargas decisiones que fue necesario tomar. El análisis de los momentos más impactantes de las entidades arrojó 4 códigos y 11 citas. En 2011, una empresa de acueducto afiliada a la entidad asociativa de las empresas prestadoras de servicios públicos cumplió 15 años de existencia; lo más importante es haber logrado una

transformación total del sector acueducto y alcantarillado, con un modelo empresarial exitoso enfocado en los estándares de calidad, y volverse una empresa modelo en el sector. A partir de 2006, la empresa buscó expandirse y llegó a otros departamentos del país a gerenciar el plan de aguas, lo cual marcó un hito importante.

Un laboratorio farmacéutico, como concesionario, llegó a ser “el mejor del mundo”, según su presidente. Bajo esa forma se desarrollaron productos para América Latina para empresas vinculadas con ellos. Después, la empresa tuvo situaciones complicadas porque fue un centro de creación de empresas con distintos objetos sociales, entre ellas cacharrerías y dos industrias de plásticos. Pero el momento cumbre fue fundar una sociedad farmacéutica integral dedicada a la producción de genéricos junto con un expresidente de la multinacional Bayer. Mientras, una industria dedicada a producir partes de máquinas utilizadas en la industria del café surgió como empresa familiar a raíz de que su creador perdió el empleo que tenía en una entidad bancaria; desde su creación, la empresa está vendiendo sus productos en todo el país, tratando de enfocarse en las cooperativas de agricultores. Y, pese a que no incursiona de manera directa en el mercado internacional, se sabe que sus productos son vendidos fuera de Colombia.

#### 6.1.5 Proyección.

Al ocuparse de este aspecto se identificaron 11 códigos, con un total de 26 citas. La percepción general es que crece el optimismo, tanto a nivel regional como internacional, lo cual ofrece oportunidades para los más desarrollados. Para una cooperativa de hospitales es muy importante mantener un ambiente laboral adecuado, una cultura organizacional basada en la gestión con los colaboradores y el ofrecimiento de buenos salarios (el menor salario que se paga supera en 50% el mínimo legal); eso permite el desarrollo y crecimiento profesional

de forma indefinida y es garantía de estabilidad de la entidad, que lleva 28 años en el medio. Se tiene un programa de bienestar laboral que va más allá del concepto de salario.

Para los prestadores de servicios públicos domiciliarios, es fundamental la defensa del modelo de trabajo que tienen la entidad gremial y sus agremiados, lo mismo que promover mayor conocimiento sobre los recursos públicos, promover la responsabilidad social como elemento esencial y favorecer la internacionalización. Una de las entidades asociativas del sector constructor quiere ser la más representativa y propende por las buenas prácticas de contratación, la buena infraestructura y desarrollar proyectos con buena información; además, aboga fuertemente por superar el rezago vial del país. Un prestador del servicio de acueducto tiene, entre sus planes, expandirse en el mercado nacional e internacional, instalando varios centros de negocio en diferentes países del continente americano.

Una industria metalmecánica productora de partes para vehículos tiene en sus planes, la optimización de sus espacios físicos. Su meta inmediata es ampliarse y “avanzar lentamente pero con buena letra”. Una empresa transportadora quiere ganar espacio de acción en el gremio, ser más protagonista y lograr una mayor “identificación en el manejo de las labores de la organización”. Para una empresa de energía hay una tendencia a la consultoría y a la planeación del nuevo modelo de desarrollo estratégico. La idea es pasar del modelo de planeación estratégica a una articulación donde se hable de “megas y de minis”, trabajando por objetivos, es decir, en 5 años se deben alcanzar objetivos propuestos en la mega; igualmente importantes son la planeación táctica y la planeación operativa. La empresa del ramo de los laboratorios farmacéuticos se dirige hacia la integración y consolidación de acuerdos internacionales, así como la creación de una comercializadora.

El análisis de problemas y amenazas resultó en tres códigos y 10 citas. La impresión general es que las épocas de depresión o de recesión económica son las situaciones que han

generado los mayores inconvenientes; sin embargo, también se mencionaba la presencia de algunos sindicatos como inconvenientes, sobre todo cuando en ellos no existe la cultura de la necesidad de mantener la empresa en crecimiento.

La empresa farmacéutica cree que, en una época anterior, la situación de esa rama de la industria era complicada porque se inflaban los precios de importación de las materias primas y por eso el gobierno nacional congeló los precios, con lo cual aseguró el control por un tiempo; pero luego sobrevino una alta devaluación, que fue nefasta. Por esa razón se incursionó con otro tipo de artículos y otros productos. Por la misma época, su subsidiaria de plásticos tenía un sindicato amparado bajo el concepto democrático de la Unión Nacional de Trabajadores pero estaba infiltrado por un grupo subversivo; ese sindicato deterioró la compañía porque destruyó las máquinas. Esto, unido a la especulación de los banqueros, llevó la empresa al concordato y posteriormente a la liquidación.

En algunos renglones de producción agropecuaria, como el caso del café, es importante recordar que se tenía establecido un pacto de cuotas entre países por razones geopolíticas, más que de mercado; sin embargo, ese pacto se derrumbó y los países quedaron expuestos al libre mercado; dado que Colombia ya tenía un desarrollo económico paralelo al café, pudo atenuar significativamente el efecto nocivo del agotamiento del modelo de cuotas.

La crisis económica de 1999 también trajo oportunidades, como en el caso de una empresa de autopartes; y, si bien se resintieron los mercados, se ampliaron los plazos para el pago de las cuotas de deuda; también se aprovechó para conservar las relaciones para el intercambio y recambio de maquinaria. Al respecto, los prestadores de servicios públicos manifestaron haber realizado “un trabajo mancomunado con las empresas afiliadas; el interés del país está por encima del interés de las empresas; este es el principio de nosotros”. Para la ingeniería sanitaria es básica la cooperación con el Estado y seguir las políticas públicas,

independientemente del partido político que esté gobernando o dominando en el momento. Y para el gremio caficultor, son primordiales los valores corporativos y organizacionales.

En un sector empresarial tan importante como el de autopartes, se tiene claro que “trabajar de forma asociativa beneficia a quienes pertenecen, ya que diariamente nos estamos enfrentando a riesgos en el mercado; trabajamos con muchas asociaciones con el fin de capacitarnos y compartir experiencias”. En tanto que para los constructores son fundamentales la calidad ética del gremio, la colaboración y la generación entre las direcciones y gerencias del gremio. “Claro que se presentan conflictos de interés personal pero siempre se busca una solución que proteja los intereses en común”. Una cámara de comercio la defiende como “la capacitación en conjunto en las problemáticas de las entidades”. Para los directivos hospitalarios, “el beneficio es compartir intereses en común como asociación, donde ofrecemos capacitaciones y formaciones”. Según los transportadores, “las asociaciones fortalecen los gremios; en el PRODES se tiene mucha experiencia en la parte técnica y logística del sector, se debe aprender a confiar en el otro para poder avanzar”. Y en Industrias Famel se entiende como la prestación de asesorías en temas relacionados con la producción.

#### 6.1.6 Productos.

Al indagar por este ítem, en general los directivos de las entidades asociativas respondieron que “producen” principalmente representación y vocería de sus asociados; igualmente, es importante su labor de mediación ante distintos públicos y organismos, la asesoría en trámites y a veces la tramitación directa de algunos asuntos; todos hicieron énfasis en la producción de estudios y análisis que sirven como guía para sus asociados, para la academia y para las autoridades gubernamentales; producen informes periódicos que se

dirigen a los afiliados y al público en general; todas las entidades asociativas realizan un congreso, generalmente anual; otro producto muy importante que entregan a sus asociados es la capacitación. Sin embargo, es importante anotar que el nivel de logro y el grado de efectividad de las entidades asociativas gremiales podría ser muy superior, si su dispersión no fuera tan alta como es. 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.

El análisis de este tópico generó 9 categorías y 18 citas. Las entidades oferentes de servicios de salud distinguen dos ámbitos de operación institucional: uno tiene que ver con los procesos que se realizan en los hospitales públicos como acompañamiento en las negociaciones, asesorías, diseño del modelo de atención, asesoría en el diseño del sistema obligatorio de garantía de la calidad, facturación, gestión de cartera, procesos del régimen jurídico de las Empresas Sociales del Estado y el apoyo al día a día; el segundo es servir como la voz de los hospitales públicos en distintos escenarios, participar en el comité técnico del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, hacer parte de la mesa de prestación de servicios, formulación y adaptación de reglamentación primando el servicio de salud integral, efectivo; servir como vocero ante los medios de comunicación, hacer la representación ante las empresas aseguradoras EPS, participar en el consejo territorial de seguridad social y demás instancias, y participar en el diseño del proyecto de ley estatutaria de salud y seguridad social. Para uno de sus afiliados, un hospital de primer nivel de complejidad que sirve a una población de 26.000 habitantes, las preocupaciones más importantes son la consecución de recursos, el cobro de cartera y la contratación.

La entidad prestadora de servicios de salud de la Universidad de Antioquia<sup>275</sup> se preocupa por prestarle servicios a los universitarios, en aquellos casos en que la universidad sea la responsable; así mismo, quiere convertirse en el principal campo de práctica de los estudiantes de los programas académicos de las áreas de la salud, comercializar los bienes y servicios que en salud produzca la universidad y ser una empresa ejemplar y punto de referencia para las demás. Una cámara de comercio sostuvo que “generamos un alto porcentaje de producción de la ciudad, calculado en aproximadamente el 23% del PIB del departamento”. Una entidad asociativa se ha impuesto como tarea principal la defensa de los intereses de los empresarios afiliados y la protección del ramo industrial y los particulares en general. Lleva la vocería en la determinación de políticas públicas y mantiene informados a los interesados. Los transportadores están organizados en una entidad de carácter federado que recibe recursos de los afiliados y trabaja para ofrecer bienes y servicios a la comunidad transportadora, a precios módicos.

Un laboratorio farmacéutico que entró en el estudio: “estamos impactando con la regulación de precios en el mercado, como es el caso de los medicamentos para combatir el sida y nuestro factor diferenciador en mercadeo son los temas de atención farmacéutica”. Otro dijo que produce medicamentos genéricos y de marca, aunque “en este caso, debe hacerse la aclaración de que el producto se vuelve más costoso debido a las implicaciones del proceso de construir una marca”.

No obstante el espíritu conciliador y de interlocución, el directivo gremial tiene que estar preparado para ‘tallar’<sup>276</sup> cuando sea necesario. Es decir, el directivo gremial debe estar en capacidad de asumir posiciones drásticas y ejercer presión, si las circunstancias así lo requieren. En razón de las características que definen a las instituciones asociativas, las

---

<sup>275</sup> Se conoce como IPS Universitaria.

<sup>276</sup> En el contexto en el cual se usó, la palabra tallar es equivalente a la expresión “ejercer presión muy fuerte” o, también, “hacer sentir el ejercicio del poder”.

habilidades principales que deben tener las personas que la dirigen se centran en su capacidad de interactuar con muchas personas para poner en diálogo multiplicidad de intereses, para lograr consensos aún en situaciones de adversidad y tensión; debe estar en capacidad de encarrilar multitud de fuerzas hacia un mismo objetivo estratégico. Pero es previsible que, dada esa diversidad, en algún momento encontrará situaciones que se erijan como muros.

Las tensiones surgen con más frecuencia y mayor fuerza cuando las interacciones se producen con agentes estatales o gubernamentales. Es en estos eventos cuando el directivo gremial tiene que asumir una actitud más firme y, para ello, debe respaldarse en argumentos sólidos, basados en estudios serios y objetivos. Solo en la medida en que sus argumentos demuestren solidez, será tomado en serio y logrará buenos resultados.

En general, las entidades asociativas gremiales son consideradas interlocutores de mucho peso y representatividad entre y ante los distintos entes estatales, ante agentes gubernamentales, ante autoridades legislativas y judiciales y ante actores de la academia. Se puede afirmar que tienen alto reconocimiento social, político e institucional, hasta el punto de que muchos son invitados a integrar listas de candidatos a cuerpos colegiados en los debates electorales o a postularse como candidatos a los cargos de alcalde y gobernador, como lo demuestra la participación de exdirectivos de ACOPI, FEDEGAN, FENALCO y otros. Y aunque algunas veces no se lo hayan propuesto, son invitados a reuniones de concertación y consulta por parte de agencias gubernamentales, con más frecuencia de la que esperaban o de la que buscaron. Por eso, el investigador frecuentemente vio alterada la agenda de entrevistas por causa de llamadas telefónicas o por reuniones que tenían que ser atendidas por el directivo de la entidad, con quien se había concertado la reunión.

En el medio, todos los esfuerzos empresariales son dignos de encomio. Sin embargo, algunas empresas parecen cobrar mayor importancia en razón de que su oferta tiene alta

incidencia en el diario vivir de las personas o por el carácter vital o estratégico de los bienes y/o servicios que ofrecen; es el caso de las prestadoras de servicios públicos domiciliarios. Son este tipo de empresas, y en general las empresas de naturaleza pública, las que con más vehemencia resaltan y defienden el hacer de las entidades asociativas y las que les confieren un mayor protagonismo; así mismo, estos afiliados son los más leales, los primeros en cumplir sus compromisos y obligaciones como afiliados, los más convencidos de las bondades de la unidad que se desprende de la asociación; y así lo confirman las cifras pues, en efecto, el 98% de los afiliados cumplen a cabalidad con lo ordenado en los estatutos, mientras el índice general entre todas las empresas asociadas llega al 76,1%.<sup>277</sup>

#### 6.1.7 Contratación de Personal.

Las personas llegan a los cargos mediante un concurso dirigido por una firma cazatalentos, en el que se tienen en cuenta diversos factores: antecedentes académicos y profesionales, perfil, reconocimiento y rasgos de personalidad. Los integrantes del grupo de personas que acompañan al principal ejecutivo llegan al cargo con base en sus méritos. Cuando se produce una vacante, se reclutan candidatos por diversos medios y casi siempre se contrata a una firma consultora para que, mediante un proceso de concurso, defina una terna de la cual el directivo escoge. Se pudo probar documentalmente que, en el 96,4% de los casos, las decisiones sobre talento y manejo de las personas obedecen a políticas previamente definidas, amplia y suficientemente conocidas por el cuerpo de empleados de la entidad. También, algunas conversaciones sostenidas de manera informal con personas que laboran al servicio de la entidad y tienen relativa antigüedad en su empleo, permitieron verificar que

---

<sup>277</sup> Datos que se desprenden del análisis de las entrevistas sostenidas con los dirigentes de las entidades asociativas tomadas para el estudio.

conocen bien los aspectos de reclutamiento, proceso de selección, formas y tipos de compensación, incentivos y motivación, programa de desarrollo y demás elementos que integran la función de interacción del factor humano.

El análisis del ítem de conformación del equipo de trabajo arrojó nueve categorías y 16 citas. Para una de las entidades que asocia laboratorios farmacéuticos, alrededor de 25 personas conforman el equipo que trabaja directamente con la dirección ejecutiva. Las áreas de trabajo en el sector farmacéutico son altamente especializadas y requieren mucho conocimiento y altos índices en valores. “Con cada uno de esos equipos coordinados hacemos trabajos con grupos externos”. En lo referente al factor humano, los entrevistados manifestaron que la selección se hace con base en los méritos y estos, a su vez, se establecen con base en la capacidad de logro; un buen resultado puede generar incentivos salariales, ayudas educativas, capacitaciones o viajes. Las posibilidades de desarrollo y progreso son limitadas por la pequeñez de la planta de personal. Por ello mismo, muchas cosas se hacen por el sistema de *outsourcing*.

El gremio de la ingeniería sanitaria cuenta con una estructura territorialmente desconcentrada, en la que cada seccional tiene un presidente con un director ejecutivo y cuentan con una secretaria y algunos colaboradores, según su necesidad. El ente corporativo es diferente y tiene cinco personas; está conformado por un gerente, una coordinación de investigaciones, una coordinadora técnica, una secretaria y un mensajero que se comparte. Siempre se busca que los empleos sean desempeñados por personas afiliadas, a condición de que posean altas calidades profesionales.

Una cámara de comercio tiene contratadas alrededor de 95 personas de planta y otro grupo similar para el cumplimiento de las funciones, por la modalidad de proyectos. En desarrollo de proyectos, la gente se contrata a término fijo como política de protección legal,

pues la contratación por servicios se presta para deteriorar las condiciones del trabajador. El proceso de selección llevado a cabo en una entidad que asocia a los transportadores se hace cotejando y armonizando los intereses de las partes; por su parte, la junta directiva determina, de entre un abanico de aspirantes, la persona que tiene el perfil necesario para el cargo.

El gerente de una entidad cooperativa, refiriéndose a la estructura, manifestó: “tenemos los órganos de ley: una asamblea de once delegados representativos, un consejo de administración de 9 principales y 3 suplentes (a su vez nombran al gerente y su equipo de colaboradores inmediatos), la junta de vigilancia y un revisor fiscal”. La entidad que asocia a los prestadores de servicios públicos tiene constituido el grupo técnico en consonancia con la normatividad: de regulación, vigilancia y normas constitucionales; su trabajo, una vez analizado internamente, se expone ante los grupos de interés.

La entidad que agrupa a los productores de autopartes manifestó que frecuentemente acude a la figura del *outsourcing* porque las 32 personas que tiene en planta no alcanzan a atender todos los asuntos de interés institucional; la parte administrativa está centralizada. Un empresario de este sector cuenta con 16 personas en nómina, la mitad que hasta hace un tiempo, y que ha bajado debido a los avances tecnológicos. Su expresión parece confirmar lo planteado por Taylor, al admitir que “la máquina desplaza al hombre”. Un laboratorio tiene oficinas en distintas ciudades del país pero produce en Medellín; ese proceso ocupa 250 personas, contando las que están dedicadas a las ventas y al área administrativa. La estructura es la corriente; dependen de la empresa unas 3.000 personas.

#### 6.1.8 Fundamentos Epistemológicos.

En este punto se pudo percibir que el concepto de asociatividad que han introyectado los directivos se aproxima más al de asociacionismo de los europeos, cuyo objetivo central es

la representación ante las autoridades gubernamentales y la defensa de intereses sectoriales frente a políticas públicas. Llama la atención el hecho de que, pese a que el 87,3% de los entrevistados manifestó tener bases epistemológicas para fundamentar la existencia y el accionar de la entidad, el proceso de verificación documental no permitió confirmar tales aseveraciones. Frente a situaciones de este tipo, y consecuente con el mandato normativo vigente en Colombia, se asume la buena fe, entre otras razones, porque nada en este trabajo tiene efectos vinculantes desde la arista legal.

El concepto de asociatividad ha permitido construir 24 códigos con 62 citas. Para unos, “la asociatividad es una representación ante el Estado donde se promueve el trabajo industrial del sector mediante el cumplimiento de las normas; estamos en replanteamiento estratégico de líneas para buscar una gestión más eficiente a través de los medios de comunicaciones”. Los directivos de las cámaras de comercio dijeron que los temas que impliquen juntar personas son modelos de asociatividad donde comparten experiencias y conocimientos; es decir, si se trabaja en conjunto, seguramente se fortalecen las propias organizaciones: eso es un significado de asociatividad. Agregan que Colombia debe aprender a asociarse, es decir: debe aprender a trabajar en equipo.

Según los constructores, las empresas buscan asociarse porque necesitan quién las represente ante el gobierno; otra razón es la información que el gremio produce sobre el sector y las relaciones comerciales que se establecen, que serían más difíciles si se actuara solo. Los prestadores de servicios públicos domiciliarios lo entienden como hacer parte de un grupo empresarial; complementan diciendo que la asociatividad es la búsqueda de un propósito común. Según una empresa maderera que actúa en el sector de la construcción, “hay que trabajar por las asociaciones ya que son grupos de los mismos intereses y esto hace que se obtengan mejores logros; las cooperativas llegan a acercarse al término de asociación

pero les falta enfoque”. Se encuentran también casos llamativos como el de Industrias Famel, que sostuvo que no se tiene interés en ninguna cooperación ni en ninguna alianza.

Para los caficultores, la asociatividad involucra el aporte colectivo de las entidades pertenecientes al gremio. Lo otro es el modelo de toma de decisiones. Los transportadores afirmaron que el sector debe apuntar a la profesionalización y cooperación entre afiliados y entre gremios. Para los empresarios textiles, asociarse es importante porque se fortalece el gremio y esto hace que se logren mejores cosas en conjunto. Un empresario metalmeccánico la entiende como intercambios de conceptos, áreas sociales y generación de desarrollo. Para la IPS Universitaria, se entiende como la ejecución y la profundización de la libre empresa.

Coherente con un apartado anterior, ningún dirigente gremial manifestó seguir teoría filosófica alguna respecto al concepto de asociatividad, más allá de aquella que pregona la defensa del bien común; tampoco evidenciaron bases epistemológicas en su trabajo y en el ejercicio de sus funciones; sin embargo, todos los directivos gremiales manifestaron que aún falta mucho camino por recorrer en el proceso de construcción de contenidos del concepto de asociatividad, empezando porque es necesario vencer la rapiña que mueve a algunos y las luchas intestinas, producto del egoísmo de otros. Entre los entrevistados, solo uno marcó diferencia, pues su forma de dirigir está enmarcada en preceptos provenientes de la filosofía oriental; otro más se apega totalmente a los preceptos bíblicos y a los postulados del cristianismo, hasta el punto de que inclusive la decoración de los espacios de la empresa está constituida por imágenes y mensajes de ese tipo.

De tan solo cinco códigos y 9 citas, que es la construcción permitida por este ítem, se puede resaltar lo dicho por el sector de la industria del gas: “(...) tenemos como fundamento filosófico los valores cristianos promoviendo la equidad y el servicio”, mientras que el sector palmicultor reconoce sin duda que es una agremiación de carácter empresarial. Un alcalde

dijo que el proceso de afiliación es positivo siempre y cuando el municipio tenga las herramientas para presentar proyectos, ya que estas asociaciones sirven de facilitadores. Y para una cámara de comercio, la asociación se da por la defensa de intereses en común.

En cuanto a las características que sirven de impronta a las entidades, los directivos se acogen a la forma que internacionalmente tiene el concepto de asociatividad; legalmente es una entidad sin ánimo de lucro que se centra en la defensa de la libertad de empresa, la sana competencia y el comercio justo. El concepto de asociatividad se sabe y practica como una forma de combatir el egoísmo y promover la solidaridad intragremial, el trabajo en equipo, como una forma de ganar competitividad y como mecanismo para acceder a los mercados foráneos.

Algunos gremios trabajan fuertemente en la estrategia de compartir equipos de trabajo para optimizar su uso y evitar inversiones ociosas o poco redituables; ese 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 o estrategias, aún no están extendidas tan ampliamente como es deseable, mucho más si se hace alguna consideración de las enormes ventajas de trabajar en equipo para optimizar el uso de equipos, máquinas, herramientas e instalaciones.

#### 6.1.9 Formas de Asociatividad.

Este ítem es otra subcategoría saturada, pues implicó la construcción de 35 códigos con 82 citas. El gremio de la ingeniería sanitaria se define como una organización privada sin ánimo de lucro, que luego de algunos intentos regionales se convirtió en una agremiación nacional con proyección internacional. Para algunos, las entidades asociativas fueron creadas por hombres que buscaban tener un espacio de socialización para ejercer presión sobre las

políticas estatales. Una de las entidades asociativas de constructores dijo que es una agrupación sin ánimo de lucro que está dividida jurídicamente por regiones, con la solidaridad como eje fundamental de la organización. Otra entidad toma la asociatividad como la lucha por la competitividad, la representatividad, la visión de futuro y contra la corrupción.

Según algunos transportadores, el enfoque que se le ha dado a la organización gremial no ha sido el adecuado, ya que ha sido más un medio de propaganda. Para otros, en razón de su naturaleza, “lo único importante es su estructura organizacional”. La afirmación reiterada es que como no hay equipo en el gremio, el mercado es de competencia y se retrocede en los avances que se puedan tener como grupo. Los prestadores de servicios públicos afirmaron que es básico tener una muy buena relación con el gobierno, lo que hace que se reconozca como una entidad muy seria y responsable. El directivo fue enfático al afirmar que “pertenecemos al Consejo Mundial de Energía, una de las entidades más importantes del mundo a nivel no gubernamental; además, vamos a pertenecer a la integración regional en Argentina”.

El aspecto de las membrecías es importante. Para una entidad asociativa del sector agropecuario, la asociatividad se materializa como un proceso de afiliación de asociaciones y comercializadoras, que estén relacionadas con este sector empresarial. Los caficultores afirmaron “tener una cultura asociativa importante”, sin precisar detalles. La entidad del sector textil dijo que “por estatutos recibimos todos los productores textiles; somos una entidad sin ánimo de lucro”. La afirmación más contundente salió de los representantes de las cámaras de comercio, para quienes “la única forma de avanzar en la sociedad y como sociedad es trabajar en conjunto por el bienestar de la comunidad”. Al tiempo que sostienen que son componentes de una estructura educativa.

Por su parte, algunos afiliados a las entidades asociativas sostuvieron que “la entidad gremial a la que pertenecemos se divide por cámaras y somos responsables de la cámara de agua”. Otro dijo que se debe participar en el sector haciendo parte de todas las asociaciones. Otro más del mismo sector empresarial dijo: “estamos en una agremiación que trabaja y busca propender por los derechos de prestación de servicios y de las empresas de nuestro sector”. El directivo de una empresa de una ciudad intermedia afirmó: “Lo pertinente es asociarse con empresas vecinas para desarrollar proyectos conjuntos y sería importante que las empresas se asociaran estratégicamente en el mismo nivel para impedir que otras empresas más grandes se adueñen totalmente del mercado y quieran acabar con las pequeñas empresas”.

El directivo de un laboratorio farmacéutico dijo que “manejamos diferentes afiliaciones y asociaciones” pero no avanzó detalles. Entre tanto, el directivo de Industrias Famel dijo que “no sabemos cuáles podrían ser los beneficios que se tienen con estas asociaciones”. El representante legal de un hospital dijo que “estamos asociados a varias asociaciones donde compartimos fortalezas y debilidades”. Un alcalde afirmó que su municipio “es muy independiente porque maneja ciertos temas que le permiten desarrollarse de manera individual muy especial; en cuanto a las membrecías, estamos afiliados a la Federación de Municipios”. Otro alcalde reconoció que el municipio no pertenece a ninguna asociación regional y que eso podría ser importante.

Todos los dirigentes entrevistados enfatizaron en la necesidad de que los actores políticos, económicos, sociales y de otra naturaleza, que tengan interacción social, se comprometan en el respeto pleno de la ley; sostienen que ello es básico si en realidad Colombia quiere llegar a ser un país confiable, si se quiere ser un país respetable y en efecto respetado, si se quiere tener una sociedad organizada y civilizada, si se quiere abrir las

puertas de los mercados extranjeros; en fin, si se quiere ser una nación con fe y con vocación de futuro.

Los directivos empresariales y los gremiales coincidieron en la urgencia de profundizar y afianzar el sistema democrático que les rige; reconocen que, no obstante sus fallas y limitaciones y pese a sus vicios, sería un grave error apostarle a su destrucción e, incluso, a su debilitamiento. Algunos llegaron a afirmar que es preferible vivir en un sistema democrático imperfecto a padecer un sistema autoritario, como ocurre en algunos pueblos; argumentan que las imperfecciones del sistema son precisamente un desafío para que los ciudadanos se den a la tarea de construirlo.

#### 6.1.10 Concepto de Gerencia.

Al interrogar sobre el concepto de gerencia, todos los entrevistados lo asumieron como el hacer de un directivo con responsabilidades administrativas, indistintamente de que se trate de un dirigente gremial o de un directivo de empresa, afiliada o no a la entidad asociativa. Para el 61,8% de los entrevistados no hay una diferenciación explícita ni documental entre los conceptos de administración, gestión y liderazgo, en tanto que el 30,9% sí hizo alguna diferenciación, aunque tampoco fue posible establecer evidencia documental. En concepto de la mayoría de los dirigentes gremiales existe la convicción de que “todo es gerenciable”.

Este aparte permitió construir 24 códigos con, sorprendentemente, apenas 32 citas. Así, para los prestadores de servicios públicos, la gerencia es la responsable de la toma de decisiones; el gerente se reserva el pensamiento estratégico y deja la ejecución en manos del subgerente. Los transportadores resaltaron que su aprendizaje proviene de “la escuela de la vida”, pero reconocieron que hay nuevas visiones, como los centros de altos estudios, y no descartan su importancia. Uno de sus afiliados manifestó que “tiene una plataforma de

gerenciamiento donde prima la prestación de servicio; un compromiso social; el ser humano es lo primordial; se tiene claridad sobre los conceptos; es transversal”.

Para las cámaras de comercio, los estilos de los gerentes o líderes “jalonan” y conducen la organización, y eso hace que las organizaciones sean distintas unas de otras así el proceso operativo sea el mismo; en otras palabras, “el líder no se acomoda a la organización, es la organización la que se acomoda al líder”. Ratifican que la ejecución siempre queda en manos del subgerente. La entidad de la ingeniería sanitaria reconoce que se tiene mucha expectativa con el cargo de gerente por ser el responsable de administrar todo y obtener los resultados económicos. Tiene que estar al tanto de los programas públicos manejando adecuadamente los recursos.

Un gerente hospitalario dijo que no tiene un estilo particular sino que “se practica indistintamente”; y agregó que “no se tiene claridad; se presentan estilos diferentes de gerencia dependiendo de las teorías de la administración; es una estructura grande creada en el marco de un modelo de gestión donde se articulan capitales privados y del Estado, los cuales se ponen a operar con reglas privadas; es una gerencia abierta, de compromisos y en permanente evolución”.

En una empresa afiliada a la entidad asociativa de los constructores manifestaron que “la gerencia es muy participativa e innovadora. Existe la claridad de los conceptos; el esquema se maneja bajo el modelo de una empresa que tiene como responsable el gerente; hay estilos diferentes de gerencia y se evidencia en la práctica con las relaciones personales y la imagen interna y externa de la organización; entendemos como gerencia la actividad de llevar un área de un estado a otro, la forma de visión y de manejar los recursos”.

En la entrevista se indagó buscando que el entrevistado manifestara si concebía diferencias entre gerencia y administración, tanto en teoría como práctica. Extrañamente se

ha encontrado un ítem con poca saturación, al permitir la construcción de solo 10 códigos y 13 citas, con aportes no muy concluyentes. Para algunas entidades asociativas, la administración “es una transversalidad en la gestión de la organización”; según otra entidad, “las teorías han evolucionado y el concepto de la administración ha involucrado la definición del gerente; claro que se diferencia entre gestionar, liderar, administrar y gerenciar”; sin embargo, pese a la ventana abierta, no hubo comentario adicional.

Directivos de otras organizaciones asociativas definieron la administración como “comité de gerencia de quienes dependen las decisiones de la organización”; (...) “permite disponer de unos recursos para lograr los objetivos y metas”. Alguno dijo: “aquí no se han implementado procesos; la gestión sale muy natural; aún es del día a día; no se ha alcanzado esa madurez”. Y otro se pronunció de manera muy parecida diciendo que “el tema del administrador es facilitar el día a día como el mantenimiento de lo que ya se ha logrado”. Un actor importante entre los prestadores de servicios públicos considera que “quien administra es el gerente y el subgerente y quienes administran son los que gestionan”. Otro expresó que “el administrador debe estar ocupado solamente del funcionamiento interno sin relaciones externas; el papel externo le toca al gerente”. Se reconoce, de otro lado, que cada cámara define la filosofía y el pensamiento estratégico, en tanto que en las alcaldías “es el método interdisciplinario y es buscar en todas las escuelas el método que sirve para llevarlo a su aplicación”.

Igual que al aludir al concepto de gerencia, al referirse al de administración tampoco se sigue una escuela, enfoque, estilo o ‘moda’ específica; incluso, lo que primero se evidencia es una especie de confusión de términos. En efecto, mientras un directivo de entidad asociativa dijo que “tiene establecida una directriz de lineamiento estratégico permanente”, otro manifestó que “se referencian por el presidente de la Junta Directiva enfocándose en la

administración interna, que fortalece los procesos y avanza en las diferentes líneas de la organización”. Otro admitió que se inicia el cambio del modelo administrativo hacia las normas ISO.

Al indagar sobre tendencias de la administración que practican, los entrevistados fueron parcos. Para unos “es la generación de eficacia”; para otros son “los sistemas de medición para verificar los resultados”. Un empresario la definió como “la administración de buen trato y respeto a la persona y de motivación”; otro dijo que “nos acogemos a ciertas teorías administrativas pero no del todo porque consideramos que son muy difíciles de poner en práctica; beneficios como fortalecimiento del gremio por la información actualizada que resulta del sector”. A los alcaldes les “interesa ganar importancia en cada una de las labores”. Y también parca fue la referencia a los perfiles administrativos. Un alcalde aboga por “una gestión organizada” y otro dijo que “la administración se reúne con las comunidades para la toma de decisiones acertadas, según los recursos disponibles”. Y entre las entidades asociativas, se escuchó con frecuencia que “se requiere de altos perfiles académicos, como especializaciones y maestrías, además de la experiencia laboral en relación con el gremio”.

Siguiendo el mismo esquema, se buscó que los entrevistados diferenciaran el concepto de gestión, tanto en teoría como en su práctica, sus tendencias, sus perfiles y escuelas o el estilo practicado. Se construyeron 22 códigos con 100 citas. Para unas entidades asociativas, “lo correcto es una gestión por resultados”; para otras, “la gestión es la actividad que implica motivar y la gerencia se puede confundir con un nivel de jerarquía, se prefiere más el término gestionar”; otra sostuvo que “la gestión se realiza al interior y pocas veces hacia el exterior”. Para algunos empresarios, “la gestión es un factor facilitador dentro de las organizaciones”; para otros, “el tema de gestión está en el contrato de cada una de las personas”.

Distinto de expresar que “la gestión está dentro de todas las líneas de la organización”, nadie hizo alusión a escuela, enfoque o estilo de gestión. En cuanto a tendencias, un directivo manifestó que “aboga por un componente de gestión que involucre a cada empleado”; otro dijo que “la gerencia gestiona y al mismo tiempo facilita para que las organizaciones funcionen adecuadamente, según sus recursos y estructura organizacional”. Para otro, “gestionar es lograr que las personas estén motivadas para que realicen las cosas con convicción, la gerencia es más de direccionar y orientar las acciones, es por esto por lo que la gestión tiene una mirada más amplia y de largo plazo”; otro sostuvo que “se realizan reuniones a nivel nacional para continuar con la construcción del gremio, formando y capacitando en la prestación del servicio; el director debe estar pendiente a nivel inter-gremial; al exterior son muchas obligaciones”. Entre afiliados, uno dijo que “siempre se ha dedicado al liderazgo desde el equipo directivo dándole importancia al recurso humano”; otro, que “es necesario gestión al interior y exterior de la empresa”; y otro lo redujo a la existencia y práctica de controles.

El asunto de los perfiles tampoco fue claramente entendido por los entrevistados, las respuestas van desde la organización de la agenda diaria, hasta la forma en que interactúan con los órganos directivos de la entidad. Un directivo dijo: “uno de los ingredientes esenciales y estratégicos es que mínimo se debe asignar un espacio semanal al descanso y al deporte para mejorar la salud; además, no se deben tener muchas reuniones juntas; la gerencia debe mirar de adentro hacia afuera, pero en ocasiones mirar hacia adentro, porque el reflejo de lo que pase dentro de la empresa es la evaluación que le van a hacer a uno”.

#### 6.1.11 Liderazgo.

El abordaje del concepto de liderazgo, en tópicos como la teoría y la práctica que se siguen, las tendencias y la escuela, enfoque o estilo, permitió la construcción de 47 códigos con 82 citas. Referente al primer tópico, para una entidad asociativa, el liderazgo “se da con la calidad, el compromiso y el espíritu de servicio con amor; los liderados deben aceptar esa autoridad; ese es el fundamento del liderazgo”. Otro directivo manifestó que “se busca el liderazgo efectivo en la actividad de dinamización en los procesos administrativos”, mientras que “debe haber un liderazgo colectivo que permite que la sociedad avance no en función de la jerarquía o del mesianismo, sino de grupos humanos con actitud de liderazgo; de esta manera el país debe trabajar más por la asociatividad y la confianza en el otro”, según dijo otro dirigente. Otro más dijo que “es necesario el reconocimiento y liderar el gremio para que el gobierno nos escuche”. Un dirigente enfatizó “en la búsqueda de consenso entre las empresas”. Y otro dirigente gremial sostuvo que “siendo permanentes y posicionados en el mercado”.

Por su parte, entre los afiliados hubo expresiones como “el liderazgo es participativo y construcción integral de cada uno de los funcionarios”; “el liderazgo se va generando por la confianza”; “el liderazgo se apoya en la misma gestión que se realiza”. Un dirigente empresarial manifestó que el liderazgo “se enfoca en estos temas: la transparencia, legitimidad, manejo económico e imparcialidad de la organización”. En una entidad afiliada dijeron “no hay concepto como tal porque se tiene claridad de quién direcciona”; por su parte, otro dirigente del mismo sector institucional dijo: “las personas perciben al presidente como una persona objetiva y asertiva a la hora de tomar decisiones y que es una gerencia muy fácil de interactuar y muy abierta”. Entre los dirigentes de entidades públicas, uno dijo: “trabajamos en equipo; se tiene claridad en quién es el líder y el gerente”. Otro afirmó que “un gerente no debe sabérselas todas sino saber quién se las sabe, debe ser un liderazgo

participativo; el papel del gerente debe compartir e interactuar conocimientos con sus colaboradores”. En otra entidad pública “no se hace diferenciación entre los conceptos”.

La referencia a escuela, enfoque, estilo o moda permitió expresiones como “el liderazgo es necesario porque orienta”; “prefiere el liderazgo en conjunto, es decir, por gremio”; “el liderazgo es cooperativo”; “se ejercen varios liderazgos: económico, cultural, social y político”. Esto entre entidades asociativas, pues entre los afiliados se escuchó decir que “hay que ser éticos, transparentes y justos; trabajamos en equipo con democracia y prioridades según las necesidades e importancia”; “lo importante es ser democrático”; el liderazgo “está basado en la confianza y en la importancia de las personas”; “busca mucho el sistema familiar”. Alguien dijo que “es un liderazgo participativo y respetuoso de las diferencias y opiniones”, que “está basado en la experiencia, en el conocimiento y en su formación”. Un empresario respondió: “el liderazgo de retos y proyecciones, además de la estimulación al personal”; en una alcaldía, dicen que “está explícitamente dentro de cada dependencia”; otro empresario dijo que “se tiene una presidencia muy participativa”; y finalmente, otro lo resumió “como el liderazgo directivo”.

El aspecto de tendencias del liderazgo abrió espacio a respuestas como “se tiene liderazgo en la esfera política y con los jóvenes; nosotros hablamos de relevo generacional y esto se ha convertido en liderazgo a nivel nacional”; “se basa en que son gerencias participativas”; “es tomar decisiones en cada línea de la organización”; “hay personas muy valiosas con mucho tiempo en nuestra organización; que hay logros del personal a través de las convocatorias públicas”; “el respeto hacia el líder por la confianza, aprendizaje y cumplimiento dentro de la organización”; “estamos haciendo responsabilidad social interviniendo los lugares de la ciudad y siendo ejemplo. Aportamos con inversión para el embellecimiento urbano de nuestra región, transformando las esquinas en lugares bonitos con

nuestra publicidad”. Un empresario se reconoce como “líder en la gestión a nivel personal y de procesos”.

Pese a que en las conversaciones no se puso en evidencia el compromiso con ninguna escuela administrativa, moda, estilo o tendencia en particular, todos los directivos entrevistados dejaron claro que se observan prácticas, discursos y estilos de trabajo apegados a las tradicionales teorías norteamericanas; por esa misma razón, no es posible identificar tendencias claras, distintas de lo que se ha venido haciendo. Algunos directivos hicieron críticas muy ácidas contra el afán de algunos ejecutivos de ‘copiar’ los preceptos de los últimos libros ofrecidos como ‘recetas’ o manuales cuasi mágicos, según los cuales, para lograr el éxito gerencial y empresarial, basta con aplicar unas cuantas fórmulas presentadas por el autor en un lenguaje farragoso. Dichas críticas se fundamentan en que los autores son extranjeros (mayoritariamente norteamericanos y, en mucha menor proporción, japoneses y europeos) que escriben para extranjeros, sobre la base de experiencias de empresas extranjeras y en un medio cultural completamente diferente.

El 27,3% de los entrevistados mostró soportes documentales que permitieron corroborar que se sigue alguna base teórica de manera formal, que permite distinguir entre escuela, estilo, enfoque o moda, si se tratara de clasificar con base en alguna de ellas, la gerencia practicada en la entidad; pero en el 65,5% de los casos no existe evidencia alguna en el mismo sentido. Esto parece indicar que, para la mayoría de los directivos, es de poca importancia que su gestión sea encasillada en alguna escuela, estilo, enfoque o moda. Con las respuestas obtenidas al preguntar si seguían una escuela, estilo, enfoque o ‘moda’ gerencial, se construyeron 29 códigos con 77 citas, que dan cuenta de la existencia de conceptos muy disímiles. Por ejemplo, para los empresarios medianos y pequeños “es importante generar

competencias de liderazgo, de trabajo, de valores éticos, de prospectiva; de esa manera se logra un gerente exitoso”.

Entre los constructores “se hace un liderazgo de acompañamiento de gestión e iniciativas de la organización, estar atentos ante todas las necesidades. Tenemos ejercicios estratégicos que nos permiten evaluar la gestión”. Para otra entidad de constructores, “la agenda siempre nos está cambiando constantemente, lo que nos obliga a ser muy prácticos; entonces no nos hemos metido en esquemas porque nos limitan”. El sector hospitalario “tiene implementados modelos de gerencia y gestión de los recursos”. En una de sus entidades se encontró que “el modelo gerencial es frente a la consecución de recursos, la gestión de la cartera y la contratación; cuando no se tienen estos fundamentos queda más difícil tratar de gestionar otros procesos como proyectos y demás actividades”. Para las cámaras de comercio, debe haber un genuino interés por el sector público.

Entre los transportadores se mencionó que son teorías de mejoramiento continuo, es un esquema muy abierto en el sentido del diálogo permanente entre los miembros de la organización. Otro dijo que “todo se toma por consenso, todo nace de un interés y de una visión de alguien que la pone en debate”. Un empresario anotó que “las asociaciones le ayudan a uno a seguir las directrices normativas; realizamos muchos mecanismos de control”. Otro directivo parafraseó la sentencia “He de ver la sonrisa de un hombre libre, jamás la sonrisa de un pueblo libre”. Para otra entidad asociativa, lo central es la orientación a principios y valores; según otra, lo fundamental es el conocimiento administrativo de las diferentes escuelas. Y otra entidad asociativa afirmó que “con respeto, transparencia y justicia; más bien paternalista”.

Entre las empresas asociadas, hubo directivos que afirmaron que “es buscar concertación para impactar esos intereses y que se logren significativos resultados, el tema de

la honestidad y la transparencia es central”. Un directivo dijo: “buscamos una participación de las empresas en los distintos eventos para que estén actualizados en el sector, que tuviésemos coberturas muy amplias y un dinamismo muy propio”. El gerente de una empresa prestadora de servicios públicos afirmó que “el nivel gerencial del gremio es muy plano, enfocándose mucho en el resultado”. Muchos centran su estilo en la comunicación constante, mientras que otro directivo empresarial abogó por una gerencia exigente, estricta y muy bien dirigida.

#### 6.1.12 Tendencias.

Al indagar por las tendencias gerenciales, las respuestas entregadas por los entrevistados permitieron construir 27 códigos con 78 citas. Lo afirmado por ellos permite identificar una amplia gama de matices. Para los empresarios pequeños y medianos son importantes las competencias conversacionales a través del *coaching*; es la confianza que se construye. Para los constructores es la orientación a la gestión gremial. Un afiliado a este gremio sostuvo que “con un espíritu de resultados y logro de metas; incluso veníamos trabajando en el desarrollo de la infraestructura, permitiéndonos avanzar”.

Las cámaras de comercio acudieron a la realidad construida en un campo de la actividad humana: “la gastronomía es el mejor ejemplo de globalización –afirmaron–; eso mismo debe pasar con el mercado nacional, con el conocimiento del comportamiento local y fortalecer el gremio”. Un integrante de este sector agregó que hay ideas que permanecen: “las personas pasan pero las empresas se quedan”; así, se generan culturas de acuerdo con la gerencia: “Las organizaciones se parecen a sus líderes”. Y otro manifestó que debe primar el respeto hacia los empleados. Los transportadores, por su parte, se centraron en las buenas relaciones y en la satisfacción de las necesidades del cliente. Agregaron que por manejar

sistemas tan sencillos, inmediatamente se dan cuenta de quién es bueno y quién no. Para Industrias Famel, el carisma, la sabiduría y la honestidad son fundamentales para el desarrollo de la empresa.

En la organización cooperativa se le da mucha importancia a la universidad que forma a las personas que luego van a desempeñarse en la entidad, por los perfiles que se obtienen de cada universidad, ya que ésta sensibiliza e imprime ciertos estilos de gerencia. Una entidad entre los prestadores de servicios públicos domiciliarios reconoció que es una empresa en permanente reconstrucción de su viabilidad, sostenibilidad y estabilidad: “hemos sido un equipo trabajando en crisis y luego en construcción de aprendizaje”, en tanto otro empresario del mismo sector resaltó el reconocimiento a la transparencia. El directivo de una entidad prestadora de servicios de salud sostuvo que es una empresa que ha venido fortaleciendo su valor económico, los resultados son fundamentales midiendo, seleccionando y perfeccionando la medida. Otro directivo del sector dijo que “no tenemos modelos administrativos, cada región es independiente de gestionar y coordinar”.

En cuanto al perfil gerencial, todos los entrevistados son profesionales universitarios: la profesión de economista es la más frecuente con el 46%; por su parte, el 12,5% tiene título universitario en administración de empresas; con igual porcentaje están los profesionales en ingeniería; el 8% corresponde a los graduados en ciencias jurídicas; el 7,6% son profesionales en comunicación y periodismo; se encontró un directivo con formación en psicología y otro con formación en medicina; todos son profesionales con alto perfil académico. Una amplia mayoría, 96%, acredita estudios de posgrado y estudios cursados dentro y fuera del país; todos acreditan amplia trayectoria y experiencia en los sectores público y privado; algunos de ellos ocuparon cargos de alto nivel y de amplia responsabilidad en diferentes niveles de gobierno: el 26,9% de los directivos principales ocuparon una silla en

el gabinete ministerial en el pasado reciente, un 7,6% fueron alcaldes de ciudad capital; el 15,3% se desempeñó como viceministro; el 3,8% ocupó el cargo de subcontralor general de la República y el 12% fungió como jefe de departamento administrativo, asesor o consejero presidencial; otros fueron antes, reconocidos dirigentes empresariales.

#### 6.1.13 Cultura Corporativa.

De la entrevista se puede colegir que la cultura corporativa se centra en la defensa de prácticas empresariales justas con pleno apego a las normas vigentes. Resaltan que siempre se hace énfasis en el espíritu conciliador y mediador para alcanzar acuerdos gana-gana. Las respuestas entregadas por los entrevistados ante las inquietudes del investigador sobre este tema, permitieron construir 20 códigos con 38 citas. Las cámaras de comercio manifestaron que los gerentes son seres sociales iguales a los miembros de la organización y, por ende, tienen una relación estrecha con la cultura; a alguien que no sepa interactuar le queda difícil gestionar. Un directivo sostuvo que su entidad pretende ser un referente para la comunidad; y otro dijo que su entidad “es una organización joven de espíritu, formando personas jóvenes a nivel personal y laboral”.

Los transportadores afirmaron: “propondemos por trabajar a nivel social; el sector camionero está lleno de vicios y todos los miembros del gremio trabajamos por superar las malas costumbres”. En una empresa afiliada, el directivo de contacto dijo: “existe una jerarquía que es la responsable de velar porque toda la implementación estratégica se desarrolle en el día a día a través del contacto directo con los empleados. En la gerencia se manejan comités por áreas con el fin de verificar el proceso”. Y una entidad muy próxima a las anteriores, recaló cómo el sector de autopartes trabaja en el marco de la legalidad y la eficiencia.

Los constructores reconocieron que su entidad “es una mezcla de diferentes escuelas. La responsabilidad social se realiza a las urgencias del momento y lo que al gobierno le interesa desarrollar”. En el sector agropecuario tienen la convicción de que “es vital la rendición de cuentas por trabajar en el sector público”. Para los prestadores de servicios públicos, “hay que cambiar la cultura permeada de lo político, ya que se tienen muchos problemas como la cláusula de estabilidad laboral, hay que propender por una cultura proactiva y respetuosa”. Otro actor del mismo sector afirmó que “el principio es trabajar por la calidad”. Otro defendió “la cercanía, complemento y promoción frente al Estado”, por la proximidad con la comunidad. Las cooperativas se definieron como una empresa centrada en el ser humano.

En una entidad afiliada dijeron que hacen revisión de misión y visión al final de cada año y con base en ello reorientan. Y los alcaldes dijeron que se toma la administración con un enfoque más científico. De las entrevistas es posible colegir que los valores más abiertamente defendidos son la honestidad y la transparencia. Se proclama y practica el pleno respeto por el otro, según lo dicho; los directivos hicieron una fuerte condena de las actividades ilegales o irregulares como el contrabando, la evasión y la elusión fiscal porque –argumentaron– erosionan la economía y amenazan el empleo. Algunos directivos gremiales manifestaron que hacen una abierta prédica en pro de la búsqueda y logro de la felicidad que, según ellos, comienza con el hecho de amar lo que se hace en el día a día.

#### 6.1.14 Ideología y Valores.

En cuanto a ideologías y valores, parece haber una fuerte influencia proveniente de la prédica religiosa de corte cristiano, más que católica. Aunque no lo admiten abiertamente, el 25,5% de los entrevistados dijo con claridad que son creyentes y practicantes de la confesión

católica; el 63,6% no hace manifestación expresa, pero de alguna manera hacen indicación de que les gusta saber que la gente que trabaja para la entidad tiene y practica principios y preceptos religiosos. Sin embargo, al hacer alusión al aspecto político, la totalidad de los entrevistados expresó que no tiene ni comparte compromiso alguno de tipo partidista (en ese sentido entendieron lo político) desde su ejercicio institucional; que, en consecuencia, no hacen proselitismo ni aportan recursos a nadie, ni tampoco lo promueven entre sus afiliados.

En lo económico, todos son defensores del libre mercado y de las medidas de desregulación de la actividad privada; sin embargo, en una aparente contradicción, todos piden medidas de intervención estatal frente a la posibilidad de ingreso de ciertos productos extranjeros, sobre todo cuando pueden marcar una fuerte competencia con la producción nacional; es decir, cuando se trata de sí mismos no tienen reparo en pedir medidas de protección. De la misma manera, todos se manifestaron proclives a la actualización tecnológica a través de la adquisición de máquinas, herramientas y dispositivos de vanguardia. Y en cuanto a lo social, algunos lo remiten al campo de la responsabilidad social empresarial y, por lo tanto, responsabilidad de los empresarios afiliados, en tanto que otros lo entienden como implementar actividades de bienestar o de integración familiar, casi siempre en algunas fechas especiales como la navidad o el 'día de las madres'.

Lo dicho por los entrevistados se puede resumir en la idea de resaltar la ética como valor supremo y, por lo tanto, intransable. Así se desprende de los 26 códigos y 47 citas que las entrevistas permiten hacer. Por ejemplo, el gremio del sector hospitalario enfatizó en valores como la transparencia en el sector público, en la calidad de los productos y la transparencia de la gestión, en el compromiso, la lealtad, la discreción y la honradez. Para las cámaras de comercio, la preocupación es el orden, la planeación y la creatividad, ya que el gerente debe gestionar en medio de múltiples riesgos porque en el país los riesgos son parte

de la cotidianidad; “se centra en una cultura de valores, de desarrollo de competencias del personal, de mejora del clima organizacional, se debe tener una estrategia clara y un liderazgo”; “es la honestidad, la lealtad”. El último abogó por “la transparencia, legitimidad, el manejo económico e imparcialidad de la organización”. Para otra entidad asociativa son importantes la transparencia, la honestidad, la calidad y la responsabilidad. Un directivo sostuvo que “tenemos códigos de ética y propendemos porque las entidades los cumplan”. Otro dijo que “es fundamental la lucha en contra de la corrupción”.

Los prestadores de servicios públicos reconocen que están actuando en un sector altamente sensible desde el punto de vista axiológico. Dicen que se centran en el respeto y la honestidad; en el servicio, el respeto, la confianza; y en el respeto al trabajador combinado con la necesidad de lograr el crecimiento de las empresas sobre la base de la innovación y las ventajas competitivas. Un directivo manifestó que lo fundamental es el sentido de pertenencia y el aprendizaje. Para los transportadores, lo importante es ser muy leales, transparentes y respetuosos: “lo central es el transporte seguro, la honestidad, el respeto, un trabajo digno y la conservación del medio ambiente”, según dijo un directivo. Algunos empresarios del campo dijeron que “estamos mejorando, siempre hay una cultura de capacitación y educación”. Para las entidades del sector público, lo fundamental es la honestidad, la capacidad y mostrar resultados.

En cuanto a liderazgo, las conversaciones sostenidas permiten matizar personas muy apegadas a la norma y al proceso, con personas que rompen esquemas sanamente; se hizo énfasis muy marcado en la capacidad de logro; pregonaron que hacen una fuerte defensa del liderazgo y el desempeño por convicción y no por imposición autoritaria. El líder se entiende como alguien que tiene suficiente claridad sobre lo que hay que hacer y con capacidad de ‘jalonar’ procesos.

### 6.1.15 Comunicación.

Se sabe que esta es una de las herramientas más importantes del líder o del gerente. El examen documental permitió establecer que el 96,4% de los directivos recurre a medios y estrategias formales de comunicación: además de la página web, utilizan medios electrónicos, circulares, boletines periódicos, revista, memorias de congresos y eventos llevados a cabo, información impresa en periódicos, avisos y noticias en radio y televisión. Y en el proceso de llevar a efecto las entrevistas de verificación a empresas afiliadas, también se pudo comprobar que, en efecto, reciben amplia y permanente información por parte de la entidad asociativa. En un 98,7% de las veces, el investigador encontró materiales de lectura provenientes de las entidades asociativas, dispuestos en las salas de espera o en las recepciones de las empresas tomadas en el estudio. Las pocas veces que el investigador no encontró material informativo en sitios de espera se debió, según explicación del personal de la empresa, a que los visitantes se lo llevan.

La construcción y proyección de una imagen dio lugar a 16 códigos con 34 citas. Para unos directivos, “los conceptos de lo corporativo, la ética, el hacer las cosas bien hechas y el respeto son fundamentales para la gestión que realizamos”. Las cámaras de comercio manifestaron que “hemos estado trabajando en la compañía de entidades internacionales para fortalecer la cultura, el sentido de pertenencia y el cuidado del personal, y eso ha venido generando muy buenos resultados como considerarnos una de las mejores empresas”. Para una entidad de este tipo “es una cultura muy plana donde hay capacidad de aporte, se escucha a la gente y hay polifuncionalidad, conocimiento integral de la compañía. A nosotros nos ven como una empresa fuerte y líder porque las personas que están al interior son eso mismo”.

Entre los constructores hay una autorregulación de las regionales, lo que permite verificar que las empresas vayan en función de la ética de la asociación; en caso de no ser así, se expulsan por no realizar buenas prácticas. “Necesitamos que la infraestructura esté bien hecha, por el desarrollo”. En el sector de los servicios públicos prima la cultura de la eficiencia y la calidad; hay una cultura en la cual las personas pueden ascender dentro de la organización; el sistema de gestión de calidad ayuda a mejorar los indicadores de satisfacción; y se tiene como filosofía la búsqueda del crecimiento del sector. Otros actores dijeron que se centran en la búsqueda del éxito a largo plazo; en la lucha por la transparencia en la gestión y la calidad en sus productos; y otro propugna por la integración entre lo económico y social.

El 100% de las entidades estudiadas tiene sitio en la red de información, mediante página web, aunque no todas le dedican la misma atención ni todas la utilizan de la misma manera; una revisión de estos sitios permitió evidenciar casos de alta generosidad en la información entregada por ese medio, en contraposición a casos de extrema parquedad. Lo que sí es claro es que todas las entidades estudiadas son explícitas al enunciar su plataforma estratégica, su naturaleza jurídica, sus principios fundantes y sus objetivos centrales. Además, allí se encuentran los diferentes comunicados, los documentos, revistas, boletines, estudios, ponencias y los pronunciamientos emitidos por la entidad, fijando posición sobre algún asunto de interés general o sectorial.

El aspecto de las comunicaciones intra e intersectoriales permitió construir nueve códigos y 15 citas. Para los laboratorios farmacéuticos, el éxito de una asociación está en que las comunicaciones sean constantes, fluidas y claras. Un directivo complementó diciendo que “a nivel comunicacional tenemos sistemas de medición”. Para las cámaras de comercio es de suma importancia el proceso de comunicación por el control de homonimia que deben.

Para los constructores cobra mucha importancia el proceso de comunicación, por la articulación con los distintos entes nacionales de interés y para apoyar a cada una de las regiones que tienen representantes en la junta directiva nacional. Tienen creadas unas comisiones asesoras que permiten que entre las entidades siempre haya interacción y comunicación. Por su parte, los prestadores de servicios públicos domiciliarios sostienen que “la logística de nuestros eventos la realizamos nosotros mismos, las comunicaciones siempre han existido y por ende son necesarias”. Entre los transportadores hay varias formas de comunicación, entre las cuales destaca el contacto directo y de gestión, además de los estudios técnicos que realiza el departamento de estudios económicos. En general, sostienen que la comunicación es indispensable para realizar la labor adecuadamente, además de buscar siempre cómo hacerlo mejor. Y toda la información que se produce, tanto interna como externa, se considera de alta importancia.

Otro aspecto importante de las comunicaciones es el que tiene que ver con su estrategia y contenido. A este respecto, el trabajo permitió construir 12 códigos y 36 citas. Uno de los dirigentes de entidad asociativa dijo que “a nivel de comunicaciones tenemos la figura clave del presidente y tenemos asesores sobre las problemáticas de los planes de desarrollo”. Otro afirmó que “la mejor política es el arte de gobernar con claridad”. Un directivo destacó que “las entidades gremiales hacen un trabajo intangible, que puede no ser percibido por las empresas o compañías por no ser material; se poseen mecanismos de verificación y control”.

#### 6.1.16 Manejo de Errores.

Referente al manejo del error, es importante resaltar que los documentos que el investigador tuvo a la vista permitieron verificar que, en el 81,9% de los casos, los errores se documentan y también se documenta el manejo que se les ha dado. Igualmente importante es

señalar que la documentación de los errores no se hace con el objetivo de acusar a quien se equivoca, pues en ningún caso se pudo encontrar mención de nombres propios. Cuando se interrogó sobre ese aspecto, siempre se obtuvo la respuesta enfática de que los errores no se tomaban como base para sancionar, sino como una oportunidad de aprendizaje para todos.

Como complemento de los valores, es posible identificar otro elemento fundamental de la cultura organizacional, como es el respeto al ser humano. Al amparo de ello, los dirigentes resaltaron el establecimiento de unas relaciones laborales guiadas por la calidez, el buen trato y la compensación justa. En lo que parece una tautología, sobre la base del respeto es que se fundamentan los esfuerzos por constituir equipos de trabajo que hagan efectivamente un trabajo en equipo complementario, armónico y eficaz. Para lograrlo, es indispensable entender que cada individuo tiene unos saberes y unas habilidades que lo hacen único, y entender que esos saberes y habilidades se redimensionan cuando existen medios que posibilitan el diálogo y la conexión entre sus poseedores.

Con respecto a los empleados que integran la planta de cargos de la entidad, no se tienen establecidos programas especiales, pero sí es claro que se hacen esfuerzos orientados a capacitar y desarrollar a los trabajadores. Cuando alguien comete un error se aprovecha para capacitarlo, pero si reincide es despedido. Cada empleado sabe bien lo que tiene que hacer y lo que se espera de su desempeño; en ese sentido, cada quien tiene el poder y el empoderamiento que otorgan el conocimiento y la experiencia. Muy cercano a los temas de liderazgo y de motivación, está el asunto de los premios y castigos y el manejo del error. Esto permitió construir 22 códigos y 42 citas. Unos directivos sostuvieron que “un error a nivel de gerencia puede costar el puesto por ser el foco de orientación”; otros directivos de entes asociativos dijeron que “se maneja el error mediante las políticas y la gestión de la organización” y que “las inhabilidades están en la formación ética del individuo”.

Por el lado de los empresarios, se encontraron afirmaciones como: “se manejan los errores con la enseñanza”; “la persona tiene la libertad de informar el error para no seguir en él, entonces desde la cabeza se irradia confianza”; o “no hay castigos sino responsabilidades”. Otros afirmaron que “se resuelven los problemas según los niveles de las directrices”; “no somos condescendientes y se toman decisiones inmediatas”; o “depende de la equivocación, del nivel de quien se equivoca y la ocurrencia”. Un alcalde dijo que “prefiere fortalecer el proceso disciplinario para tomar medidas necesarias ante cualquier eventualidad”, en tanto que otro afirmó: “cuando hay equivocación se llama y se pregunta la razón, porque en el primer año se hace concertación y se tolera pero en adelante se empiezan a tomar decisiones de sanción”. En las cámaras de comercio “tenemos una comisión de quejas y reclamos y se presenta un documento del porqué al funcionario y luego procedemos a solucionar el problema con el afectado”. El prestador de servicios de salud de la Universidad de Antioquia sostuvo que “se tienen mecanismos para identificar las fallas en todo el proceso; a partir de eso se toman medidas como separar a la persona del cargo o brindarle otra oportunidad”.

#### 6.1.17 Compensación y Desarrollo.

Estos son dos aspectos críticos por su importancia para la gestión gerencial, pero los entrevistados no fueron muy prolíficos al hablar de ellos. Uno dijo que “compensa sobre los resultados medibles”; “el secreto son los resultados”, dijo otro entrevistado; otro más dijo que “el desarrollo de la organización se mide por el cumplimiento de metas individuales”; otra entidad afirmó que tiene “establecido un plan de desarrollo de competencias, capacitación, implementación y evaluación”. Un empresario afirmó que “se hace con eficiencia, calidad y respeto a la ética”; mientras que en una entidad estatal se “enfatisa en la estabilidad laboral”;

por último, una entidad asistencial trabaja “en el desarrollo de infraestructura y de procesos salariales”.

Estrechamente ligada a lo anterior está la motivación, la cual se centra en el respeto y en el reconocimiento con base en el logro; por consiguiente, queda poco o nulo espacio para las expresiones conocidas en teoría administrativa como subjetividad en el comportamiento de las personas. En las distintas entrevistas no fue posible identificar que se sigue o se aplica ninguna teoría motivacional, o al menos no como la preconiza la teoría administrativa. Algún directivo manifestó que “la mayor motivación es el cambio y el apoyo moral”. Para la inmensa mayoría de los directivos, la principal motivación del personal que labora en la entidad y en sus afiliadas es la compensación económica, conjuntamente con la garantía de estabilidad. Si bien el cumplimiento de horarios es importante, la mayor importancia la cobra el logro de resultados y de objetivos.

La motivación es, en todo caso, uno de los aspectos que más han acaparado la atención de los analistas de las teorías y del hacer administrativos. Sobre este asunto se construyeron 64 códigos con 152 citas. En general, se encontró la manifestación de que los incentivos salariales generan valor para las empresas en el desempeño de cualquier actividad y que las relaciones con las personas “se fundan en incentivos salariales”. Varias entidades coincidieron en que “la comunicación es indispensable para realizar la labor adecuadamente: además de buscar siempre cómo hacerlo mejor”. También hubo coincidencia entre algunas entidades en que “la motivación se enfoca en que las personas permanezcan dentro de la organización y no solo por el logro de un objetivo”; otro concepto que encierra coincidencia se presentó en que “se pregona que tener claridad en que lo que hacen les genera valor e importancia a la organización”; y también en que “lo esencial es ser un referente para nuestros empresarios y la comunidad en general”.

Entre los empresarios también hubo puntos de coincidencia. Unos afirmaron que “dentro del sector, somos una de las compañías que mejor paga, por los factores externos que se pueden presentar, se paga un subsidio de manutención por estar fuera de casa”; de manera muy similar, algunos dijeron que “se centra en la motivación salarial para sus empleados. Es generosa también porque no se queda en el mínimo, ni siquiera a sus operarios”; otro dijo que “tenemos un equipo de directores donde el gerente hace parte de ese equipo; el gerente dice ‘sueñen, piensen y realicen’ y con esa medida se tiene la aprobación y resultados del equipo de trabajo. Se tiene un plan de incentivos para los empleados según el nivel o las categorías y se hace mediante voto”.

Una entidad asociada dijo que “tiene un plan estratégico, se hicieron talleres para el equipo; retos que se asumen para desplegar sus potencialidades; condiciones favorables de entorno, cercanía, representatividad; el salario es importante pero otros prefieren otros elementos; por ello no se incentiva solo con lo económico; se facilita el estudio”. El gerente de una pequeña empresa dijo que “enfatisa en un bienestar familiar y el núcleo de trabajadores”. Entre los dirigentes de entidades públicas, sostuvieron que el factor motivacional “es la administración responsable y honesta”; o que “se logra avanzar en lo profesional y personal y dar distinciones como capacitaciones e integraciones; aunque sea influenciada por la política”. Por último, en el sector solidario “se basan en la estructuración presupuestal básica, donde los cargos son vinculados menos uno de ventas; se tiene un seguro exequial”.

No parece haber una identificación clara con alguna escuela, teoría, enfoque o estilo de motivación. Para algunos dirigentes de entidades asociativas, el motivador es “el ambiente y el clima tranquilo, con un alto nivel de exigencia porque se trabaja con compañías eminentemente competitivas”; de forma similar, otros dirigentes dijeron que “el clima

organizacional es adecuado, es pensando en la satisfacción del sector cooperativo de los diferentes escenarios en donde participamos”; y para otros más, “es la comunicación permanente; representar un acompañamiento o un respaldo”.

Una entidad asociada dijo que “es representativa, legítima en su región, cuenta con buenos recursos técnicos y administrativos, paga bien y cumple un papel importante en la gestión social”; para un directivo empresarial, “lo económico no es lo más importante, puesto que algunos profesionales que les ofrecen hasta el triple de su salario en otros lugares, no lo aceptan; solo se hace un ajuste”; por su parte, para otro empresario “existen factores de motivación como la compensación salarial, las buenas relaciones, además de las oportunidades que se les brinda a los aprendices para que se formen temporalmente”.

Para un empresario “los problemas de nuestros trabajadores son problemas de la empresa y los de la empresa son problemas de nuestros trabajadores; esta puerta siempre estará lista para abrirse a los trabajadores; el almuerzo y el respaldo que la empresa les hace sentir, es lo más importante para los trabajadores”. Uno más dice que “se enfatiza mucho en los principios cristianos”. Otro empresario sostuvo que “además de poner en primer lugar el personal de nuestra comunidad, tiene un trasfondo paternalista y se invierte en capacitación, educación y vivienda; sostenibilidad y eficiencia del operario, responsabilidad con el entorno y el mercado”.

Entre algunos prestadores de servicios públicos, la motivación consiste en “reconocer los trabajos meritorios, reconociendo los créditos por su trabajo y así mismo cediendo, como gerente, los créditos para estimular la creatividad y la innovación. Desde sus ambientes, los compañeros eligen quién es el mejor y se estimula con viajes”; también, en que “se respeta al otro, se cree en el trabajo del otro, hay confianza y transparencia”; mientras tanto, para otros

prestadores del mismo campo de acción “se centra en los retos, la transparencia, el respeto por los colaboradores y en poner en primer nivel las personas”.

Otras voces manifestaron que “se maneja la motivación según las áreas de la administración; se tiene establecido el ‘camino a la perfección’ con indicadores que se miden mes a mes”; que “siempre se ha tratado de favorecer un reconocimiento justo por la labor realizada ofreciéndoles un ambiente adecuado a los trabajadores”; y que “trabajamos por el mejoramiento del personal; hay salarios mejores que el promedio de Colombia”. Y para una entidad territorial “todo se hace en bien de la entidad y de su comunidad, más que por los intereses personales, porque eso redundará en desarrollo”.

La pregunta sobre la tendencia fue respondida así: “la esperanza y sueños por seguir mejorando”; “asegurar el capital humano por ser un gremio especializado”; “capacitamos sobre la estructura de gestión institucional, se realiza una inducción; el proceso está definido y ha sido llevado a la práctica diaria, se cuenta con la bitácora de las auditorías e interventorías. La forma de contratación y modalidad de pago por producto recibido a satisfacción”; “se tiene fortaleza en el trabajo”; se “hace hincapié en la integración entre los trabajadores, el ambiente laboral y el respeto”; también se escuchó decir que “es la generación de confianza en las personas”; y que “no se trata de barrer el piso sino de tenerlo bonito para los empleados y el visitante; esa ha sido la construcción de una buena reputación e imagen en el mercado”.

Otros directivos remarcaron que “este gremio se cataloga de suma estabilidad; con la junta directiva es una relación de confianza y crítica sana que da estabilidad a la organización; logro de resultados mediante la opinión de los afiliados”; otro reconoce que “la competencia dentro de la organización es de alto nivel teniendo mucho cuidado en las relaciones; muchas veces la motivación es el adecuado ambiente laboral”. Otro dijo que “el

estilo de gerencia, el empoderamiento, la remuneración; nos interesamos porque se comparta tiempo con la familia, por la oportunidad de estudiar; la gente es muy estable y con mucho sentido de pertenencia”. En otra entidad “se marca el gusto por el trabajo asociativo; además se manejan incentivos económicos dependiendo de la gestión o labor en los proyectos”. Otro dirigente dijo: “la tendencia es al buen clima organizacional, con motivación en su quehacer”. Para algunas entidades “hay esquemas de incentivos en diferentes procesos”; para otras, “un factor de motivación es el trato y el respeto a la persona”. Un empresario manifestó que “hace énfasis en un sentido de disciplina y de ejemplo, el trato es muy humano, lo cual toca a los funcionarios”.

Para una cooperativa “es mantener un ambiente laboral adecuado; cultura organizacional basada en la gestión con los colaboradores; buenos salarios (50% más del mínimo legal); permite el desarrollo y crecimiento profesional de forma indefinida; estabilidad de una empresa de 28 años en el medio; programa de bienestar laboral más allá del salario”; mientras que otro empresario dijo de su empresa que “es una compañía líder que tiene unas prácticas comerciales evidentes; tenemos recursos, tecnología y especialización en la comercialización; estos factores son motivacionales”.

Un gerente hospitalario “reconoce que la institución como tal está más desarrollada en cuanto a la infraestructura en comparación con las demás”; los alcaldes destacaron que sus municipios “cuentan con una buena calificación (...)”. Y otro directivo sostuvo de su entidad que “somos centros de capacitación, investigación y aprendizaje constante por el intercambio con las diferentes entidades”. Sobre el manejo de la subjetividad de las personas, dijo que “existe una preocupación primaria absoluta sobre la clase pobre”; otro dijo que la solidaridad del gremio en la región es importante y eso la diferencia de las demás regiones del país.

### 6.1.18 Responsabilidad Social Empresarial.

Está plenamente en boga la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Pese a la amplitud comprensiva de la expresión, para los directivos entrevistados tiene que ver básicamente con la defensa del ecosistema y el medio ambiente, en el afán de ajustarse a las normas internacionales, especialmente de la Unión Europea, para poder acceder a los mercados de esa zona. Para la mayoría de los directivos entrevistados, la RSE se toma como sinónimo de producción limpia y cumplimiento de las leyes.

Las entidades asociativas, como tales, carecen de mecanismos que garanticen que sus asociados le apuesten decididamente a construir RSE, pero tienen establecido un premio orientado a que sus afiliados dediquen esfuerzos en esa dirección. Al analizar la documentación puesta a disposición, se pudo establecer que en el 96,4% de los casos existen prácticas o al menos, unas bien fundamentadas declaraciones dando a conocer la necesidad de implementar programas con ese enfoque y argumentando que, antes que un gasto, los desembolsos con estos fines son una inversión que permite obtener réditos significativos. Sin embargo, no parece haber claridad en torno a cómo hacer compatibles el afán de lucro mediante el crecimiento y el incremento de la productividad con no contaminar y aportar a la sostenibilidad de la vida en el planeta.

El punto de la RSE permitió la construcción de 83 códigos y 190 citas, que presentan conceptos diversos. Una entidad cooperativa “lo practica como una obligación social con el recurso humano y los asociados, con todo el tema de asesoría y consultoría; es inversión social”; para otra entidad asociativa, “se trata de ayudar para que la sociedad en su conjunto sea mejor y esto cada vez entra con mayor ímpetu en las fundaciones empresariales; el personal es fundamental para las organizaciones”; a la vez que “es un elemento que tiene que ver con el desarrollo de la empresa”, según dijo un directivo.

Todos los directivos afirmaron que tienen máximo respeto por la vida privada de las personas que trabajan para la entidad bajo su dirección, pero que así mismo son abiertos defensores de la unidad familiar porque entienden que ella es la base de la sociedad; en aras de ello llegan incluso a mediar en algunos conflictos personales o de pareja de sus empleados. Algunos directivos estuvieron de acuerdo en que “se presta mucha atención a las cadenas logísticas, sobre el cuidado del personal específicamente en el gremio de transportadores”; para los alcaldes, “es enseñarle a la gente a pescar y no darle el pescado porque seríamos asistencialistas y somos facilitadores”; muy parecido a lo expresado por un empresario: “Responsabilidad Social Empresarial es el trato a la parte humana”. Y el representante de empresarios dijo que “es la responsabilidad que tiene el empresario con su organización, con su entorno y con sus socios; que genere riqueza pero que la riqueza haga parte del mejoramiento continuo de la calidad, teniendo responsabilidad con su entorno”.

Una entidad sostuvo que “es un tema que ha ocupado mucho espacio; todo lo nuestro debe ser responsable ante la sociedad; anteponer sobre cualquier cosa al hombre implica responsabilidad social”. Para un empresario, “responsabilidad integral tiene códigos de ética direccionados a la comunidad, al medio ambiente, al manejo de lo contaminante, al manejo seguro, entre otros”; un prestador de servicios públicos dijo que “el principio de la responsabilidad social no es solo dar como acto de filantropía, sino que todo lo que generemos esté en el entorno del negocio”. Una entidad respondió que está empeñada en “fomentar la responsabilidad social y ambiental”; otra entidad manifestó que “eso se vuelve una etiqueta, como las normas ISO”; mientras otra “les informa a sus afiliados y se les hace llegar artículos pero no está en nuestro diario quehacer”; por su parte, el gremio de la ingeniería sanitaria considera que “es una línea de incorporación reciente pero que está

incluida en nuestra organización por las actividades que realizamos; cada afiliado es independiente en su manejo, no intervenimos en sus procesos, solo orientamos”.

Para otra entidad asociativa del sector constructor, “dentro de los objetivos está realizar un acompañamiento más efectivo a las entidades que tienen más presente la responsabilidad social”; una empresa de este sector dijo que “tiene certificación en responsabilidad social viendo que reuníamos las condiciones para esta gestión”; y para una entidad hospitalaria “es muy difícil abordar estos temas con tan poco tiempo y recursos; en este campo no hacemos nada al respecto”. Algunos directivos se refirieron a la RSE como si fuera un asunto equivalente a sostenibilidad, pues se encontraron expresiones como “la responsabilidad ambiental hace parte de las obligaciones que tiene la organización”; “los procesos se revisan para afectar en menor grado el medio ambiente”; o para una entidad es “que se mejore su capacidad de gestión personal y cualifique su perfil”; mientras que otra entidad dijo de sí misma que ofrece “cátedra sobre el fomento de la sostenibilidad”, sin entrar en detalles adicionales.

Algunos dirigentes coincidieron en que la RSE es proyección a la comunidad: “es impulsar a que las empresas cumplan con su responsabilidad social y también generando tejido social de convivencia”, dijo uno; “demostramos mucha labor social con diferentes ejercicios; el sector cooperativo es uno de los abanderados en materia de responsabilidad social por los beneficios que le brinda a los asociados”, acotó otro; y “nosotros somos influyentes con las personas que están alrededor de nosotros, somos partícipes activos de las actividades que realiza el municipio en pro de mejorar la calidad de vida de las personas”, sostuvo otro directivo.

Para una entidad, la RSE es asunto de todos: “la responsabilidad social es la línea sobre la cual los proyectos de desarrollo se deben enmarcar dentro de la organización, es

responsabilidad de todos”; así, toma la connotación de “eficiencia operativa y responsabilidad con el entorno y el mercado, tenemos un plus en el hecho de que los dueños sean personas del sector público, lo que hace que se tenga una prevalencia en el servicio”; por su parte, para un prestador de servicios públicos “el tema de Responsabilidad Social Empresarial se va adquiriendo por ser empresas públicas”. Un empresario afirmó que “tenemos buenas prácticas y somos muy conscientes de este aspecto”; otro dijo que “con los vecinos se hace un trabajo para que puedan reconocernos como una entidad seria, además de ofrecerles múltiples beneficios”; y finalmente, para una entidad asociativa es “hacer alianzas con instituciones educativas y de salud”. Los alcaldes dijeron que “se sostiene en que es la facilitación y enseñanza de cómo hacer las cosas, mas no regalar” o, como dijo otro, “tenemos unos procesos para implementar la responsabilidad social”.

#### 6.1.19 Concepción del Desarrollo.

Como consecuencia de introducir el término desarrollo en la entrevista, algunos dirigentes coincidieron en manifestar que “se centra en proyección social”; “se centra en el manejo de planes educativos”; “lo ambiental hace parte de la responsabilidad social; lo que buscamos es que nuestros empleados se formen a través de escuelas y que logren formalizarse”; “el trabajo en conjunto con la academia es un tema de responsabilidad social”; “se enfatiza en el desarrollo ambiental”. Por su parte, otros dijeron: “somos insistentes e intransigentes ante el cuidado del medio ambiente, buscando la certificación ambiental en nuestros procesos y proveedores; somos muy conservadores y éticos ante las licitaciones públicas”; mientras que “promovemos el medio ambiente teniendo uno de los mejores rellenos sanitarios a nivel de calidad”, según expresó uno.

Los alcaldes manifestaron que “tenemos una dependencia donde el funcionario es el responsable haciendo informes semanales que nos permitan ver a qué nos debemos enfocar principalmente”; de otro lado, un empresario dijo: “le damos una mirada más holística y es que todo lo que se realiza está enmarcado en la responsabilidad social”; al mismo tiempo, para los transportadores “es un tema de importancia trabajar por los intereses que tiene el gremio, realizando estudios que identifiquen cuáles son las problemáticas que afectan al sector y sobre esto trabajar; hablamos de la familia teniendo dispuesto actividades de desarrollo”.

Menos frecuentemente se encontraron expresiones como “se presenta responsabilidad social cuando hay casos de emergencia o eventualidades”; “hace desarrollo a la responsabilidad a nivel interno y externo”; “contribuimos con el medio ambiente en un proyecto de limpieza del río, tenemos un código de ética que es nuestra propia filosofía en toda la planeación estratégica”; “presentamos en nuestro informe social las actividades realizadas”; “todas las regionales de nuestro gremio promueven la responsabilidad social; creemos que la responsabilidad social va más allá de cumplir la ley”.

El concepto de familia también estuvo en la conversación, aunque con pocas alusiones. Para una entidad, “la familia es muy importante como vínculo de unión y prosperidad”; otra sostuvo: “buscamos que la familia tenga oportunidad de estudio”; y un empresario dijo: “hacemos planes con las cajas de compensación para ofrecerles estudio y capacitación a nuestros usuarios”. Un alcalde reconoció que en su distrito y en el entorno inmediato “existe una cultura internacional muy difícil de manejar: en los negocios, una cultura de turco y en lo familiar, una cultura española; hacemos mayor énfasis en la familia”.

#### 6.1.20 Relaciones.

El relacionamiento es inescapable; en tanto están inmersas en un conglomerado social, las entidades y sus afiliados tienen la obligación de relacionarse con distintos actores y en ellos entran los particulares, el Estado, las agencias de gobierno, los afiliados y organismos internacionales. Cada uno de esos públicos demanda una forma de relación particular, dependiendo de lo que se pretenda de cada quien y de lo que cada uno de ellos requiera. En todo caso, se enfatiza en el respeto mutuo.

Intentando hacer una síntesis ligera, las relaciones del ente gremial con otros públicos, sobre todo con entidades estatales o gubernamentales, van desde “suave en la forma y fuerte en el contenido”, hasta lo opuesto. Este ítem posibilitó la construcción de 45 códigos con 111 citas. Un directivo admitió que “se dan relaciones con particulares; sin embargo, se presentan problemas”; otro, que “se trata de tener relaciones con entidades gremiales. El sector privado puede ver la entidad cooperativa como un aliado estratégico”; y el representante de otra entidad asociativa dijo que “para afiliarse a nuestra cámara, nosotros realizamos una investigación de naturaleza jurídica y quien toma la decisión es la junta”.

Según otra entidad, “se tiene una relación permanente con el sector agremiado; también hacemos parte del gremio de ingenieros y hacemos alianzas estratégicas con otros gremios”. Un empresario dijo que “se tienen las herramientas para formar al personal, vínculos con universidades para realizar investigaciones, con el SENA y con el gobierno”; otro empresario sostuvo que “tiene relacionamiento social a través de gremios; todo es enfocado hacia el cambio”; de otro lado, “estamos en una agremiación que ha cogido fuerza porque trabaja constantemente por la defensa de la prestación de servicios públicos”, según dijo un dirigente empresarial del sector de los servicios públicos; otro del mismo sector dijo que su entidad “teje relaciones empresariales con el ánimo de crear proyectos”. Y un empresario que se

mostró muy liberal dijo que “se maneja una independencia de cualquier filosofía, teoría y creencia”.

El relacionamiento con el Estado y sus agentes se considera inevitable y parte de la esencia misma de la naturaleza de las entidades asociativas. Algunos directivos se limitaron a decir que “se tiene buen relacionamiento con el Estado”; otros sostuvieron que “hay relaciones con el Estado en acuerdos estratégicos y laborales”; otro, que “somos partidarios del desarrollo del país teniendo una relación con el gobierno independiente del grupo que gobierne o domine; somos una organización con credibilidad y por eso no nos inclinamos por ningún partido político”; y otro dijo que, debido a la naturaleza pública de su entidad, “sostiene relaciones con el Estado a nivel administrativo y comercial”. Dos empresarios dijeron que no se presentan relaciones con el Estado y que “no se maneja la política dentro de la organización”.

Los entrevistados también hicieron mención de relaciones con el gobierno. Un directivo dijo que “se centra en servir de interlocutor entre el gobierno y los empresarios”; por su parte, un directivo dijo que su entidad “se define como un gremio apolítico en el sentido partidista, pero es político en el sentido del planteamiento de posturas y el giro ordinario de representación gremial”; otro manifestó: “manejamos un relacionamiento constante con el Ministerio de Protección Social y con las secretarías de salud”; en tanto que otra entidad sostuvo que “hay un permanente relacionamiento con el Estado para evaluar las políticas y planes de desarrollo”.

Los dirigentes empresariales hicieron afirmaciones como: “tenemos relaciones político-administrativas, por la participación que tienen en nuestras juntas”; “hemos optado por acercarnos al gobierno nacional con el fin de mejorar las relaciones en el exterior y con el Estado”; “las relaciones son más que todo con el Ministerio de Salud; motivamos mucho la

creación del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos porque no se estaba dando la importancia debida a estas industrias”; también, otro dijo que “se presta un servicio público por la relación permanente que se tiene con los representantes”; y finalmente, otro empresario afirmó que “se debe tener muy buena relación con el Estado, porque él es el socio principal”.

Las entidades en estudio también manifestaron que han establecido y mantienen relaciones con entidades extranjeras. Una dijo: “somos miembros de asociaciones internacionales y se están haciendo convenios de redes internacionales”; otro sostuvo que “la ética y los conflictos de interés los tenemos muy claros y respetamos manteniéndonos al margen de temas políticos”; entre tanto, algunos dirigentes concordaron en que “hemos logrado desarrollar relaciones con la región y también acuerdos de cooperación con la Unión Europea”; y otros sostienen “el principio del respeto mutuo, el reconocimiento de que el otro es distinto y que todos debemos trabajar por el mismo norte; con los organismos internacionales se realizan convenios comerciales y ambientales”.

En la empresa que provee el servicio de acueducto de Pereira se tienen relaciones con la Cooperación de Desarrollo de Latinoamérica, “que se convierte en un fortalecimiento para nuestra entidad”. Una entidad asociativa resaltó: “tenemos una feria internacional donde participan todos los del sector, además de relacionarnos con cámaras internacionales para fortalecer nuestra imagen en el exterior”; “manejamos relaciones internaciones en materia de gestión de medicamentos”.

#### 6.1.21 Intercambio de Funcionarios.

En cuanto al intercambio de empleados, solo un directivo gremial manifestó que una agencia gubernamental ofreció empleo a uno de sus ejecutivos y en efecto se lo llevó, pero

todo se hizo con aviso previo a la entidad gremial y con su aprobación, en un acto que fue tomado como de colaboración intersectorial; otra agencia gubernamental solicitó a una entidad gremial cederle en préstamo uno de sus ejecutivos; la solicitud fue acogida acudiendo a la figura de la comisión de servicio para que asumiera las nuevas responsabilidades en la entidad estatal. Dos directivos de primer nivel han recibido ofertas importantes para hacer parte del equipo de gobierno en diferentes épocas y oportunidades, pero han declinado.

En conclusión, no es frecuente el intercambio de ejecutivos entre las entidades asociativas y los entes estatales, pues apenas se evidencia en un 27,3% de los casos en estudio; lo que sí se ha dado con relativa frecuencia es que a la dirección ejecutiva de una entidad gremial llegue alguien que ha ocupado un alto cargo (casi siempre a nivel ministerial) en el gobierno nacional; de esto existe evidencia documental en el 60% de las veces, siendo bastante significativos los casos de CAMACOL, CCI, ANIF y FEDEGAN.

Los directivos admitieron que, si bien el hecho de haber pasado por un alto cargo en el gobierno abre algunas puertas y facilita la gestión en algunos asuntos, también es cierto que en algunos otros aspectos la puede dificultar, pues tiende a crear barreras o prevenciones frente a algunos actores, amén de rencillas que pudieran generarse por decisiones tomadas en su desempeño anterior; enfatizaron en que esa condición finalmente crea mayores expectativas con respecto a su desempeño y, por ello mismo, la gestión se torna más exigente. Todos hicieron énfasis en que la condición de altos exfuncionarios del Estado los hace más visibles y los pone como ejemplo en el cumplimiento de las normas. En la misma dirección, los directivos fueron claros en reconocer que los funcionarios de su entidad son ampliamente conocidos y acatados por los funcionarios gubernamentales, pues son reconocidos como personas profesionales con alta autoridad por su saber y conocimiento.

El tema del intercambio de profesionales y/o funcionarios entre los sectores público y privado permitió la construcción de 52 códigos con 84 citas. Para la organización de los empresarios pequeños y medianos, “no se presenta con frecuencia porque no es conveniente por el aporte de la organización”; según los transportadores, “no se acostumbran los intercambios, aunque es común que en las organizaciones gremiales se den los intercambios por las relaciones entre el sector; es decir, de gremio a gremio”. Otra entidad sostuvo que “se hacen intercambios pero de conocimiento, dependiendo de los proyectos que se realicen”; Otro directivo afirmó que “no se presentan intercambios entre ejecutivos de entidades”.

Dependiendo de la zona geográfica, algunas cámaras de comercio admitieron que sí se presentan con alguna frecuencia esos intercambios, situación que también fue afirmada por las organizaciones de constructores y por los directivos de las dos entidades de productores agropecuarios que entraron en el estudio. Los empresarios del gas también admitieron que se han presentado algunos intercambios, aunque no son de alta importancia estratégica.

Para una cámara de comercio, “en el trabajo público-privado las organizaciones tienen una buena imagen pero que requieren asociarse para generar impactos positivos en la economía; las administraciones municipales son fundamentales además de realizar intercambios temporales”. Una entidad del sector cooperativo dijo que “se hacen concertaciones de trabajo en conjunto entre las distintas organizaciones”. La mayoría de los empresarios coincidió en que “no hay intercambio de funcionarios entre la entidad y las agencias de gobierno”; “las reuniones entre gremios son muy interesantes porque se comparten experiencias y conocimientos, fortaleciendo todo el sector”. Y otro empresario dijo que “si hay una persona que tenga las calidades y cualidades para ingresar a la empresa, sin duda se elige”.

La pregunta sobre modo y frecuencia de los intercambios fue respondida así por una entidad: “nos complace que las personas que salen de aquí se vayan para mejores cargos”; por su parte, otra afirmó: “cuando salen de aquí generalmente no vuelven por los cargos tan altos que ocupan afuera; hemos tenido una rotación alta por este fenómeno, lo que ocasiona problemas porque se está capacitando personal que luego se va”; así mismo, una entidad del campo aclaró que “sí se han presentado intercambios, en su mayoría con entidades privadas”. Otros dirigentes afirmaron que “se promueven los funcionarios entre gremios”; mientras un alcalde sostuvo que “se presentan intercambios, por razones obvias”. Muchos otros directivos fueron enfáticos al afirmar que “no hay intercambio de funcionarios” o que “no se presentan esos intercambios”.

Al tomar el asunto por la arista de las consecuencias, una entidad gremial sostuvo que “sí se han presentado intercambios entre el mismo sector; se trata de evitar el conflicto de intereses, tratamos de manejar los conflictos entre el sector para que no se presenten problemas”; para otras, “quienes ingresan es por su formación y competencias; entendemos que entrar a nuestro gremio es para largo plazo y con proyección a nivel internacional”; y “se hacen los cambios que se requieren estrictamente”, según dijo otra.

Una entidad que asocia constructores dijo: “no se presenta con frecuencia pero siempre hay que aprovechar la experiencia del sector público”; una entidad del sector transporte “se asegura de la importancia de realizar adecuadamente los procesos técnicos de la organización”; otra afín dijo que “estamos pensando en todos los empresarios independientes del sector porque buscamos el bienestar de todos”; para las cámaras de comercio, “a veces afecta la estabilidad pero lo vemos con agrado” y también “se forman dentro de la organización y desarrollan sus capacidades por fuera de ella. Se genera una buena imagen por parte de las personas que salen a trabajar a otras entidades”; además, otra entidad asociativa

asumió que “es una influencia positiva ya que por el conocimiento del gremio se puede gestionar mejor desde afuera del mismo”.

Algunos empresarios dijeron que “no se han presentado casos” o que “han sucedido casos en los cuales se van de la empresa y nuevamente regresan”; o “muchas veces se termina afiliando personal por el medio en el que trabajamos”, de acuerdo con lo que aseguró un directivo. Los alcaldes sostuvieron que “no tenemos mucha claridad; cada uno se enfoca diferente y a veces priman más los intereses políticos que técnicos”. La totalidad de los dirigentes gremiales entrevistados manifestaron que la entidad como tal es neutral en materia de ideología política y religiosa, condición que consideran indispensable por el carácter representativo que tienen con respecto a un universo de asociados, en el cual convergen intereses e ideas diversas; consecuente con lo anterior, se tiene establecido el máximo respeto por las ideas y profesiones de cada quien, bien en su condición de asociado o bien en su condición de empleado de la entidad gremial.

#### 6.1.22 Ideología Económica.

En lo que sí hay una posición clara y precisa es en lo referente a la ideología económica. No se registró una sola voz discrepante en torno a la defensa del libre mercado, la libre empresa y la abogacía por el desmonte de las regulaciones estatales y gubernamentales. Esto, sin embargo, parece entrar en colisión con la actitud asumida por la mayoría de los dirigentes en los casos coyunturales como el de la revaluación de la moneda. Coincidieron igualmente en que es preciso defender los valores democráticos y el arreglo institucional que caracteriza al país. Así mismo, todos los directivos manifestaron un fuerte compromiso con lo social como única manera de superar el estigma que ha marcado al país. No obstante el discurso de los directivos abogando por lo social, el investigador encuentra un aparente

contrasentido, pues no resulta del todo claro cómo compatibilizar el altruismo, propio de las prácticas asociativas, con objetivos de maximización de la producción y la riqueza, signados por la ideología neoliberal.

La pregunta sobre las ideologías permitió construir 19 códigos y 34 citas. Es un número bajo, teniendo en cuenta que se incluía la cuestión política, lo económico, lo religioso y lo social. En mayoría, los directivos de entidades asociativas manifestaron que “se considera una entidad apolítica, independiente de cualquier partido o movimiento político”; “somos apolíticos, buscando el bienestar para nuestros empresarios”; “no se asume ninguna posición en las campañas políticas; lo que nosotros queremos es que el gobernante (...) sienta un apoyo en nosotros y se haga la implementación de las políticas”, afirmó un directivo; otro dijo: “hemos estado muy blindados con el tema político; claro que depende del consejo directivo y el gerente, quienes pueden orientarse por ese lado”.

Un dirigente gremial afirmó: “yo soy liberal pero los partidos tradicionales perdieron el oriente; hay que pensar en un movimiento político bien estructurado, hay que meterle una política democrática”; mientras que otro dirigente dijo que “todas las regiones tienen representatividad en las empresas a través de funcionarios recomendados de los partidos políticos; el argumento son principios del Estado”; por su parte, un directivo afirmó que “las cámaras de comercio son referentes de empresas y comunidad y esto nos obliga a permanecer al margen de cualquier ideología”; otro dijo: “somos independientes porque la agremiación debe tener relación con el Estado, indiferente del partido que esté” (¿dominando?). Y un empresario dijo que “se tiene la fortuna de que la alcaldía ha sido muy respetuosa y no tienen incidencia dentro de la organización; cuando nos toca ir al Concejo argumentamos y nos ha ido muy bien; pero, la verdad, estamos muy blindados frente al tema”.

En lo económico, hay también un fuerte sector que “defiende el principio de la libre empresa, cree en la economía de mercado con regulaciones sobre el respeto al clima laboral”; “las relaciones económicas son las que más afectan”. La mayoría de los entrevistados sostuvo que “obtuvimos tecnología de EUA, además de dedicarnos a desarrollar productos propios”. En el aspecto religioso, “acudimos a Dios pero somos muy respetuosos de cualquier filosofía y de esta manera no hemos tenido ninguna dificultad”, según dijo un directivo; otro afirmó que “no hay preferencias religiosas” o, también, que “somos neutros ante cualquier ideología”. Por su parte, un empresario afirmó de manera abierta que “esta industria es católica, pero se toleran las diferencias”. El dirigente de una cámara de comercio dijo que “las cámaras siempre han sido centros de conciliación sobre conflictos en la sociedad”.

La carta estatutaria de las entidades en estudio contempla la posibilidad de aplicar sanciones a los asociados díscolos o que de alguna manera incurran en alguna contravención a lo estatuido, sanción que puede llegar incluso a la expulsión, si el asunto es considerado grave; igualmente es claro que el ingreso se logra solo por invitación propuesta y defendida por asociados de larga y pulcra trayectoria, previo análisis de historia y trayectoria propias del aspirante a ingresar; este mecanismo tiene la doble finalidad de preservar la confianza existente entre los asociados antiguos y la de abrirle suficiente y adecuado espacio al que recién llega. Algunas entidades tienen establecido un programa interno conducente a identificar y destacar al asociado sobresaliente en los distintos aspectos que la entidad asociativa considere de alta importancia.

Según las entrevistas, se marcan dos estilos de reacción y comportamiento por parte de los directivos gremiales, cuando se presentan eventos que implican manejar situaciones discrepantes o consideradas “incorrectas” generadas por algún afiliado, según que se trate de entes de naturaleza pública o entes de naturaleza privada. Es muy importante anotar que

mientras en la entidad que agremia empresarios particulares no se tolera el disenso y se tienen previstas medidas disciplinarias drásticas para sancionar el comportamiento incorrecto de algún afiliado, en aquellas entidades asociativas que agrupan entes de naturaleza pública sí lo permiten, y en ocasiones hasta lo incentivan, con el fin de imprimir mayor dinámica.

El manejo del poder siempre ha sido un tema candente. Un dirigente gremial dijo que “es transmitir lo que se debe hacer sin violentar a los demás; hay que hacerlo de tal forma que se entienda el porqué las debe hacer y con esto se consigue mucho”. Para un empresario, por su parte, “es necesario cambiar la cultura. Es un proceso de alineación que incluye todos los niveles de la organización”.

Una proporción del 94,5% de los directivos entrevistados se mostraron abiertos y proclives al cambio, así como provocadores y favorecedores del mismo. Sin embargo, es llamativo que cuando se les pidió precisar lo que entendían por cambio, se encontró que todos abogan por mayor apertura y mayor libertad comercial, por menos regulación estatal y por la creación de medidas que permitan hacer de la globalización un cúmulo de oportunidades y tener la manera de aprovecharlas efectivamente. Al mismo tiempo, se formulan reclamos por el establecimiento de medidas que propugnen por proteger la empresa nacional, en una actitud aparentemente contradictoria y que el investigador percibe como ecléctica y pragmática.

Dos entidades asociativas se destacan porque han logrado canalizar recursos para desarrollar investigación en el país, que suman una apreciable cantidad de millones de dólares, aplicados en campos muy relevantes del conocimiento, como son el desarrollo de tecnología aplicada a la metalmecánica y el desarrollo de la tecnología aplicada a la clínica y de reparación de los daños a la salud. El análisis de este punto permitió construir 44 códigos con 119 citas. La actitud frente al cambio permitió escuchar comentarios como: “tenemos

una característica y es que somos muy abiertos al cambio, siendo una gran oportunidad para los intercambios entre entidades del sector”; o “lo manejamos mediante la vinculación a redes internacionales, siendo referente en el mundo”. Un empresario manifestó abiertamente su rechazo a los tratados de libre comercio y particularmente contra el que se ha negociado con EUA.

Un directivo gremial, refiriéndose a los procesos de apertura y cambio, dijo que “por la naturaleza de la organización, hacemos parte de la globalización”; otro aseguró que “nos preparamos para el TLC trabajando en conjunto y enfrentando la competencia del exterior; hay que hacer convenios estratégicos para abrirse al mundo y fortalecernos”; para las cámaras de comercio, el TLC es una ventaja estratégica para el comercio colombiano, ya que “tenemos capacidad de oferta productiva, podemos ser beneficiarios de las leyes que obligan a EUA a comprarle a las PYME”; y otra entidad asociativa afirmó que “Colombia siempre fue abierta, el tema de la apertura viene desde el año 1991”. En cuanto a la internacionalización, un directivo dijo: “siempre ha abogado por proponer el libre mercado y la competencia”; otro directivo dijo que “el mercado interno es fuerte, sin embargo debemos abrimos para internacionalizarnos”; otra entidad asociativa manifestó que “se pueden dar oportunidades y amenazas, que Colombia pueda exportar y traer cosas que no se hagan acá sería muy interesante; este sector no pide que le regalen nada sino ser justos en cuanto a las garantías de la calidad”; y para otro gremio, “eso implica que hay mayor reconocimiento a nivel internacional que nacional”.

Entre los empresarios se está viendo como una oportunidad, ya que “hemos adquirido mercados en América; entonces están esas oportunidades de conocimiento de mercados”; “entre más tratados existan siempre va a ser mejor para el empresario; eso es un tema muy importante”, dijo otro; un empresario se amparó en que “somos un mercado muy grande, con

transferencia de tecnología y la competencia de precios abriéndonos la oportunidad de expandir nuestro mercado”. Al sector cooperativo “lo afecta positivamente por un principio de competencia y toda esta apertura, lo que favorece es al consumidor”; y un pequeño empresario sostuvo que “no creemos que nos afecten”.

Una entidad afirmó que “estamos en un mundo globalizado y tenemos que trabajar porque nuestras empresas puedan competir en escenarios internacionales”; según las cámaras de comercio, “la regla de oro es actuar localmente y pensar globalmente, mirar a largo plazo, perfeccionar el pensamiento estratégico global”; las cooperativas afirmaron que “la globalización afecta en un nivel muy bajo a la confederación”; según afirmaron los constructores, “cada vez nos visitan más empresas extranjeras para invertir en nuestro país, lo que indica que se tiene una buena proyección, pues además se pueden afiliarse a nuestra cámara, lo que se convierte en un apoyo para nuestras empresas afiliadas a nivel nacional”.

Para algunos empresarios, “el asunto es preocupante para la casa matriz, el mercado de clientes está más para nuestra casa matriz que como filiales del grupo”; un prestador de servicios públicos dijo que la suya “es una empresa que tiene el mercado garantizado, protegemos mucho la estructura financiera para que no haya un desequilibrio”; un directivo sostuvo que “la globalización trae nuevos retos porque se tiene que estar capacitando a las entidades para estar preparados frente a esos cambios”; y una organización cooperativa dijo que “en la medida que el TLC afecte la industria de medicamentos, nos preocupa; y la otra parte es que podría haber mayor oferta de proveedores”. Solo un directivo afirmó que “la organización debe integrarse y crear alianzas de tal modo que pueda enfrentar los tratados de libre comercio”, en alusión al tema de la integración.

#### 6.1.23 Decoración y Simbología.

Este se considera un aspecto importante de los espacios de trabajo en el mundo Occidental; se entiende básicamente como una forma de comunicación, una forma de discurso a través de la cual se envían mensajes de distinto tipo y contenido; la distribución espacial informa al público sobre la posición que detenta la persona que ocupa dicho espacio y sobre la cuota de autoridad que posee; aun los legos en la materia entienden que la relación es proporcional: a mayor espacio y mejor decorado, más importante el cargo y mayor el tramo de autoridad de la persona que lo habita. Igual sucede con el mobiliario y con los demás elementos de decoración del espacio y con la forma de distribuirlos; así, el escritorio del gerente, presidente o director ejecutivo no solo es más grande, sino también de mejor diseño y está mejor ubicado. Las obras artísticas de mayor valor y los elementos decorativos de mejor gusto están reservados al despacho del principal ejecutivo.

Todas las entrevistas realizadas se lograron compitiendo por el tiempo, en primer lugar con la tarea de formulación de los planes operativos para el quinquenio venidero a partir del año 2011; en segundo lugar, con la finalización de la primera parte de la legislatura comenzada en julio de 2010 y en algunos casos con la legislatura comenzada en julio de 2011; en ambas oportunidades los tiempos fueron críticos debido a que se estaban tramitando iniciativas legislativas cruciales para el país, que de alguna manera afectaban los intereses de las entidades gremiales y de sus asociados.

#### 6.1.24 Proceso de Planeación.

El investigador tuvo a disposición la documentación y la información requerida; a partir de ahí se comprobó la existencia formal de estructuras, estatutos, reglamentos, manuales, protocolos y demás; también se pudo evidenciar cuándo, cómo y por qué surgió la entidad. El investigador pudo comprobar que en todas las entidades se adelanta el proceso de

planeación de manera participativa; de hecho, en varias oportunidades la entrevista fue aplazada o su fecha u hora modificadas para darle espacio a la agenda de planeación, que involucraba a toda la plantilla de personal; otras veces hubo que esperar porque el directivo se encontraba en un ejercicio o reunión con esa finalidad y también se estableció que tenía la misma naturaleza participativa.

La entidad que asocia a los prestadores de servicios de salud tiene un modelo de desarrollo orientado a organizar el trabajo y por medio del cual se ejecuta el plan de desarrollo construido con ayuda de los distintos actores. La primera línea estratégica es la de fortalecimiento institucional, que tiene inmersa una línea de trabajo donde se valida el sistema de gestión de la calidad en una operación por procesos, y retoma las necesidades y expectativas de los asociados y grupos de interés para procesarlas y poner a rodar proyectos e ideas; una segunda línea, denominada innovación y desarrollo, se esfuerza por involucrar a los actores en un modelo de atención integral. Otro empresario afirmó: “tenemos un eje de comunicaciones diarias dándole importancia a las reuniones”. El gremio textil basa su trabajo en manuales de bases de datos de clientes. Para las cámaras de comercio, los intercambios se dan por las relaciones personales entre el gremio y la interacción constante que tienen los miembros con el exterior; la información se maneja directamente con las direcciones de cada área.

Se pudo observar que el plan se formula siguiendo los lineamientos provistos por la teoría de la planeación estratégica y, por lo general, comprenden un panorama no inferior a cinco años. Consecuente con esto, todas las entidades tienen construida y publicada su plataforma con la declaración formal de misión, visión, valores, propósito y objetivos centrales; de su análisis se desprende que la visión se identifica como alentadora y concreta, que la misión da cuenta de la naturaleza y razón de ser de la entidad, que los objetivos

formulados empiezan con un verbo en infinitivo que incita a la acción, especifican un solo resultado medible, plantean un horizonte temporal, son medibles, realistas y factibles y están en consonancia con el plan estratégico. No obstante lo anterior, parece que se pone en claro una discrepancia que, pese a ser pequeña, adquiere importancia por su significación: se trata de que, al momento de verificar si el plan permite alinear todas las áreas de la empresa, se encontró que en un 9% de los casos no se pudo establecer esa relación.

El diagnóstico que sirve de base para la formulación del plan contempla los aspectos social, económico, político, técnico y cultural, entre otros; esto pudo ser verificado en la totalidad de las entidades analizadas. De igual forma, la normatividad existente es considerada como marco en la totalidad de los casos tomados para estudio. Esta aseveración parece intrascendente por obvia, pero adquiere importancia al tomar en consideración la cuestión ética y moral, pues es bien sabido que no puede esperarse que la gestión sea buena si no hay pleno apego a las normas que rigen la vida de los ciudadanos y de las entidades u organizaciones. Aquí se confiesa la creencia de que si una persona es capaz de transgredir una norma, entonces no es digna de confianza.

Se pudo establecer que las políticas han sido formuladas siguiendo los parámetros provistos por la teoría administrativa actual, que están orientadas a la acción y en sintonía con los programas y políticas del gobierno y del país. Dicho de otra manera, las políticas han sido formuladas teniendo en cuenta a los diferentes actores, tanto públicos como privados. En todos los casos, la misión institucional es clara, describe exactamente la razón de ser de la entidad y atiende a las necesidades y expectativas de los diferentes interesados. Sin embargo, al hacer el mismo análisis de la visión se encontró que en un 12,7% de los casos no se cumplen los mismos parámetros. Una posible explicación es que el hacer de este tipo de entidades depende fuertemente de las políticas y decisiones gubernamentales que, como es

bien sabido, son altamente volátiles y cambiantes, lo cual introduce un fuerte factor de incertidumbre y puede conducir a cambios drásticos en la percepción de futuro.

El análisis documental también permitió establecer que, en el 100% de los casos, las áreas de direccionamiento estratégico, aquellas que se consideran críticas para el cumplimiento de las políticas institucionales, tienen totalmente claro lo que se espera de ellas porque tuvieron decisiva participación en el proceso de formulación del plan. Bajo esta premisa, lo que queda esperar es una experiencia totalmente exitosa.

Todos los planes operativos dan paso a la formulación del presupuesto que a su vez identifica el origen y el destino de los recursos, con su monto y calendario de ejecución. Con algunas excepciones, los presupuestos de las entidades asociativas se ajustan con los recursos aportados por las entidades afiliadas; para definir el valor de la aportación existen varios criterios, dependiendo de la entidad, pero en este trabajo es fútil ahondar en ello. Otras entidades asociativas comenzaron con la estrategia de financiarse con los aportes de sus afiliados, pero decidieron abandonarla y han preferido implementar fuentes que les provean recursos a partir de acciones productivas; es el caso de FEDERACAFÉ, FEDEARROZ, FEDEGAN y FEDEPALMA, que tienen empresas o actividades subsidiarias de producción y comercialización de semillas e insumos para el respectivo sector empresarial; algunas comercializan bienes con marca propia, como FEDERACAFÉ con su marca 'Juan Valdez'; estas mismas cuatro entidades son prototipo porque tienen, además, laboratorios de investigación y desarrollo que pueden acreditar logros muy importantes.

#### 6.1.25 Estructura Orgánica.

Varios factores pueden y deben tenerse en cuenta al ocuparse de la estructura organizacional de las entidades asociativas. Para el objeto de este estudio se tomaron los

siguientes como los más importantes y coherentes con la finalidad del mismo: organización o estructura orgánica, afiliados, financiación, tipo y contenido de las comunicaciones, talento humano (número de personas en planta o nómina), lo formal y lo informal. Para todos los entrevistados, “la estructura debe ser clara para que los individuos de la organización sean conscientes de cada una de sus labores”; en contraste, ninguno le otorgó importancia a la organización informal.

Con respecto a este asunto, se construyeron 37 códigos que contienen 135 citas. En general, se identifican elementos comunes en la estructura de las entidades en estudio. En una entidad asociativa, la estructura está compuesta por una asamblea general que designa una junta directiva, un director ejecutivo, un servicio de asesoría jurídica, un área financiera y un servicio secretarial. En otra, consta de cinco cuerpos jurídicos, cada uno independiente en su gestión; los afiliados están vinculados a las seccionales, hay una cuota de afiliación anual y los demás recursos son provenientes de las actividades que realizan las seccionales. Otra entidad está estructurada por regiones y cada una es autónoma para organizar su gestión, pero debe observar los parámetros de la dirección central o nacional.

La Cooperativa Hospitalaria se rige por una estructura de tipo piramidal, igual que el gremio de los transportadores y todos los demás. En todos, el órgano máximo es la asamblea, de la cual sale la junta directiva y, de ésta, el grupo ejecutivo; el presidente o director ejecutivo (ambos nombres se usan para referirse a cargos similares) nombra a los demás empleados de la entidad, empezando por los directores funcionales y sus asistentes. Es importante mencionar que en todos los arreglos organizacionales aparece la figura de las ‘cámaras’ para referirse a algunas actividades altamente especializadas. Se prefiere trabajar bajo la estructura de procesos con responsabilidad de cada área de la organización. Un director ejecutivo sostuvo que “nos hemos caracterizado por ser una agremiación interna muy

pequeña pero externamente muy grande”. Las empresas afiliadas también tienen elementos comunes en sus estructuras y, en muchos casos, muy similares a la estructura de las entidades asociativas. Es llamativo que en la Coordinadora de Tanques reconocen la existencia de una administración monárquica porque el dueño está dentro de la empresa; sin embargo, tienen una estrategia por procesos donde cada quien sabe qué hacer.

Las decisiones de la asamblea se toman por mayoría; igual se puede hacer desde la junta directiva, pero casi siempre prima el consenso. En general, puede afirmarse que en relación con el arreglo organizacional de las entidades asociativas se conserva una atadura a la tradición legada por la escuela norteamericana que, además, tiene un fuerte referente en la organización de la iglesia católica. Todas las entidades tienen una estructura pequeña y relativamente simple, con una planta de personal de entre 22 y 35 personas, encabezadas por profesionales altamente calificados y especializados. Todas las actividades que se realizan tienen que encajar dentro de lo formal; en otras palabras, no se deja espacio para la informalidad.

Un dirigente afirmó que la junta directiva de su entidad es diferente porque es elegida democráticamente y también hay una representación del gobierno nacional. El comité directivo analiza y toma decisiones, consulta y asigna tareas que se desarrollan a través del mismo comité directivo. En el comité ejecutivo están algunos directores y los miembros del comité directivo en pleno, las decisiones se toman con base en una reflexión que se consulta a la junta directiva, se valida y se construye con el grupo de directores. Todas las entidades se organizan administrativamente en una estructura de tipo piramidal. La entrevista permitió percibir rápidamente que el tipo de estructura orgánica, unido a la calidad de las personas vinculadas y a los recursos financieros disponibles, son los tres factores más críticos y estratégicos y, por lo tanto, los que mayor atención reclaman y reciben de los directivos; hay

clara conciencia de que debilidades o fortalezas en estos renglones se traducen en amenazas o en mayores posibilidades para todos los afiliados. Sin embargo, tampoco es desdeñable la capacidad de un gremio que, sin tener mucha fortaleza financiera, sí tiene en cambio conocimientos altamente especializados, excelentes relaciones o alta habilidad comunicacional de sus directivos.

La complejidad o simplicidad de la estructura de una organización se puede aproximar a partir de al menos cinco indicadores: el número de niveles jerárquicos que tiene, el número de comités que funcionan, el número de sedes desconcentradas, la formulación u omisión del manual de funciones y el control que ejerza sobre entidades de servicio para los afiliados. Algunos procesos que implican una tarea concreta conducente a un resultado específico se contratan bajo la modalidad de *outsourcing*. Lo que se deduce es que la estructura organizacional es simple (solo tres niveles jerárquicos en la mayoría de las entidades) y que, pese a la flexibilidad que es dable esperar de este tipo de entidades, no se ensayan otros tipos de arreglo estructural y prefieren aferrarse a la tradicional estructura de tipo piramidal, cuya existencia es bastante profusa en las organizaciones occidentales.

Al indagar por la forma en que está estructurada su entidad, el 100% respondió que tienen una estructura simple, sencilla, pequeña y plana; la entrevista y la revisión documental permitieron establecer que las estructuras se conforman con la asamblea general, la junta directiva, el director ejecutivo, gerente o presidente (los tres nombres existen) designado por la junta directiva y, luego, unos directores o jefes de área que en unas entidades se llaman ‘vicepresidencia’, en algunas ‘departamento’, en otras se denominan ‘dirección’ y en algunas otras ‘subgerencia’, que son nombrados por el ejecutivo principal, a veces con la ayuda de una firma ‘cazatalentos’. En cuanto a los comités, en todas las entidades funciona el de

gerencia; otros comités se crean *ad-hoc* de manera accidental y temporal, la mayoría de las veces, para dar participación y buscar concertación con los afiliados.

Con excepción de las entidades que agrupan a las empresas sociales del Estado y a los empresarios textiles, que tienen sede en Medellín, las demás tienen su domicilio en Bogotá, por ser la capital del país y principal centro de impulsión de políticas públicas. Once presentan desconcentración a través de comités departamentales, seccionales o regionales (por ejemplo FEDERACAFÉ, FEDEGAN, FEDEPALMA, CONFECOOP y FEDEARROZ), con lo cual se justifican como federaciones y eso implica reconocer una sustancial autonomía a las sedes territoriales; algunas como COLFECAR, ASECARGA y ASOPARTES tienen oficinas en algunas ciudades del país, con dependencia directa de la principal; por su parte, ACOPI, CAMACOL y la CCI se desconcentran mediante oficinas seccionales. Todas manifestaron que la asamblea general tiene cuidado de propiciar la representación regional, según la distribución territorial de los afiliados.

En cuanto al control sobre entidades de servicio a los afiliados, que también da idea del grado de especialización alcanzado, entidades como FEDERACAFÉ, FEDEPALMA, FEDEARROZ o FEDEGAN tienen actividades comerciales directas o de apoyo como los fondos especiales, todas del sector agropecuario; así, FEDERACAFÉ posee el Fondo Nacional del Café, una planta para el procesamiento industrial de café, una fábrica de fertilizantes, una almacenadora, un centro de investigaciones, una aseguradora, una fundación educativa, un fondo cultural y, hasta hace poco, un banco, una fiduciaria, una entidad promotora de salud, una empresa de transporte naval y una alta participación en una de transporte aéreo; por su parte, FEDEARROZ, FEDEPALMA y FEDEGAN funcionan exactamente del mismo modo. Esas particularidades, y especialmente la capacidad de investigar y producir conocimiento, capacitar y adelantar desarrollo tecnológico, según dicen

sus directivos, son precisamente las fortalezas para enfrentar los embates que traerán aparejados los procesos de apertura e internacionalización y los tratados de libre comercio, así como para mitigar sus efectos nocivos.

Se pudo constatar que la totalidad de las entidades analizadas tiene formulados por escrito sus manuales de funciones y procesos, lo mismo que su plataforma estratégica y su plan de desarrollo. La generalidad de los entrevistados coincidieron en que, acorde con la estructura, practican un estilo gerencial y comunicacional ‘de puertas abiertas’, donde se escucha y se tiene en cuenta a todos los colaboradores por igual en el proceso decisorio; eso implica que las decisiones son consultadas con el grupo de trabajo.

Es muy difícil calificar una entidad gremial por el número de afiliados, pues en algunos casos es bajo, mientras para otras es bastante alto. Por ejemplo, una entidad como FEDERACAFÉ reúne a unos 553.000 asociados<sup>278</sup> que se han afiliado previamente a los comités municipales y departamentales; aunque en menor cuantía, FEDEARROZ, FEDEGAN y FEDEPALMA también reúnen un número significativo de asociados, con la particularidad de que estos afiliados pueden ser personas naturales (de hecho son la mayoría) o jurídicas. Del otro lado están entidades como ANIF, ACIL, AGREMGAS, ASCUN, AFIDRO, ANDESCO y otras más, que reúnen asociados en número inferior a 100, pero que tienen una gran significación por la importancia de las empresas que afilian, por el conocimiento y la información que producen y por el volumen o valor de sus operaciones.

Con la salvedad de las entidades gremiales de tipo federado (FEDERACAFÉ, FEDEGAN, FEDEARROZ, FEDEPALMA), que tienen actividades productivas propias y disponen de fondos especiales, las demás entidades se financian con las cuotas que aportan los afiliados; la diferencia entre unas y otras es abismal y eso hace imposible encontrar una

---

<sup>278</sup> El dato aparece en FEDERACAFE, *Somos Sostenibilidad en acción*. Boletín informativo de 2011.

línea común a todas en este aspecto. Estos esquemas de financiación tienen ventajas y desventajas: los ingresos por actividades dan solidez y seguridad a la entidad, le otorgan autonomía e independencia frente a los asociados, al tiempo que evitan que los más fuertes impongan sus condiciones; empero, es posible que sus dirigentes se tornen poco receptivos frente a necesidades y expectativas de los asociados;<sup>279</sup> pero depender casi exclusivamente de los aportes de los afiliados implica riesgos y desgaste porque algunos asociados pueden llegar a perder la motivación para realizar sus aportes, aunque los aportantes propician el establecimiento de unos vínculos más sólidos.

En cuanto al personal en nómina, se encontraron entidades con entre 5 y 9 personas en planta (ASOMEDIOS, AGREMGAS, ACODAL, ASECARGA, ASOTEXTIL, ASINFAR, ACIL) y otras con una planta mas grande, como el caso nuevamente de FEDERACAFÉ y el de FEDEARROZ; en el centro se ubican las entidades que tienen entre 30 y 50 empleados (CONFECÁMARAS, ANDESCO, CAMACOL, CCI, ACOPI) y algunas con entre 15 y 30 empleados (ANALDEX, COLFECAR, ASOPARTES). Es de presumir que las entidades de más alta nómina pueden ofrecer una más amplia gama de servicios y actividades a sus afiliados, pero no se obtuvo evidencia.

Es típico que el directivo y su equipo inmediato son varones (73%) con alta calificación académica, que incluye la ingeniería, el derecho, la administración y un fuerte predominio de la economía; no fue frecuente encontrar cargos con funciones netamente de asesoría, pues casi siempre los asesores se contratan para labores muy puntuales (organizar un evento, elaborar un documento, realizar un estudio, acompañamiento jurídico en casos especiales o diseñar una campaña) y rara vez estratégicas. Finalmente, 6 directivos gremiales (el 23%) son, al mismo tiempo, empresarios del mismo sector.

---

<sup>279</sup> Losada, en *Los Gremios Empresariales en Colombia* (2000), presenta una amplia discusión del asunto.

Todas las organizaciones adoptan formas de actuar en busca de lograr sus fines. Dentro del conjunto de servicios ofrecidos por las entidades asociativas, uno muy importante es el *lobby*,<sup>280</sup> que finalmente pretende lograr normas favorables y decisiones gubernamentales de similar factura y que, tanto desde el análisis documental como desde la revisión de las grabaciones, permiten afirmar que lo practica el 100% de los directivos gremiales. Pero además del qué, también es importante intentar dilucidar la forma o el cómo lo hacen.

La mayoría de los dirigentes entrevistados manifestó que, en primer lugar, entregan conceptos técnicos o jurídicos e informes, datos e información resultante de estudios, a los congresistas y a los funcionarios que se interesen y a aquellos públicos en los cuales la entidad asociativa tiene interés; en forma simultánea se hace contacto con medios de comunicación para la misma finalidad; también se mencionó la participación en reuniones, comités y mesas de trabajo pertinentes, donde casi siempre participan los agentes oficiales; por último se recurre a las alianzas con otras entidades pares.<sup>281</sup> El investigador frecuentemente fue recibido para la entrevista inmediatamente antes o después de una reunión del directivo con los congresistas o con agentes gubernamentales, o bien en un alto en el proceso de elaboración de un comunicado o de un documento como los ya aludidos; y otras veces fue testigo de conversaciones telefónicas del mismo tenor.

#### 6.1.26 Grupos de Interés.

En las entrevistas fue frecuente escuchar esta expresión aludiendo a un plural de personas socialmente reconocido por tener alguna forma de identidad propia, lo cual supone

---

<sup>280</sup> Ya se hizo alusión a la actividad ejercida por los grupos de presión, en particular la ejercida por los gremios empresariales, especialmente frente a las corporaciones de la rama legislativa y que genéricamente se conoce con esta denominación.

<sup>281</sup> Nótese que las cuatro primeras pueden subsumirse en una sola, pues participan los mismos actores con la misma finalidad y guiados por la misma estrategia: convencer o concertar.

una forma de organización y que, de alguna manera, busca influir en decisiones de gobierno o en la determinación de personas que van a detentar autoridad; si bien no alude a partidos o agrupaciones políticas, tampoco los descarta; la diferenciación con respecto a las organizaciones políticas estriba en que no presentan candidatos de manera formal a las diferentes dignidades de elección popular, si bien pueden manifestar su respaldo a algún nombre, partido o lista. La mayoría de los directivos gremiales entrevistados aceptó que el gremio que representan es, en sí mismo, un grupo de interés. Para este caso, la identidad del grupo estriba más en el reconocimiento que los no pertenecientes hacen a los integrantes del conjunto y no precisamente por la ostentación de pertenencia que hacen los integrantes.

Igual que con las entidades asociativas operando, no se encontró un registro o listado de grupos de interés reconocidos en Colombia, lo cual es una seria dificultad. Por eso no se sabe cuántos grupos existen ni de qué tipología son: si empresariales, sindicales o profesionales; ni se conocen con certeza sus finalidades: si se mueven por causas sociales, educativas, culturales o deportivas. Los datos obtenidos por los procedimientos mencionados discrepan ostensiblemente de los obtenidos y utilizados por Losada (2000, p. 24) en su estudio sobre los gremios empresariales, pues afirma haber encontrado 228 entidades gremiales entre los que él denomina ‘gremios cúpula’ y las entidades gremiales afiliadas a éstas;<sup>282</sup> tampoco parece haber coincidencia en el número de ‘gremios cúpula’, pues mientras Losada identificó 5, aquí se identificaron solo 4.<sup>283</sup> No obstante, es de justicia explicitar que, para el objeto de este trabajo, en ningún momento se consideraron, en la lista de entidades asociativas de tipo gremial, entidades como las cámaras binacionales, por cuanto filian básicamente empresas extranjeras, ni los consejos, sociedades o asociaciones profesionales, de artes u oficios, que filian médicos, odontólogos, optómetras, economistas,

---

<sup>282</sup> La cifra aparece en el libro *Los Gremios Empresariales en Colombia*, de este autor.

<sup>283</sup> Para el caso presente, se trata de ANDI, FENALCO, SAC y CONFECOOP

administradores, cantantes, abogados, actores, locutores o presentadores, entre otros, por tratarse de que sus afiliados son personas naturales y que sí fueron tenidos en cuenta por Lozada (2000).

Los servicios ofrecidos por la entidad asociativa gremial constituyen no solo su razón de ser, sino también el imán para atraer a otros potenciales afiliados. Por ejemplo, proveer insumos a precios más bajos o en condiciones más accesibles, prestar asesoría en asuntos específicos, brindar capacitación en temas concretos de interés para el afiliado, entregar información de interés a través de distintos medios, organizar conferencias, exposiciones y ruedas de negocios y cualquiera otro que entre en la categoría de bien agotable y que el afiliado pueda apropiarse de manera individual, se convierten en razón esencial en cuanto adquieren la connotación de servicios directos. Por su parte, los bienes indirectos o los bienes colectivos (aquellos que nadie puede apropiarse de manera exclusiva y excluyente) no constituyen aliciente real para afiliarse o para permanecer afiliado porque, como se sabe, son bienes disponibles para quien quiera aprovecharlos sin que con ello le cause daño a nadie; en esa categoría caen servicios como una campaña publicitaria genérica, una campaña promocional, la representación, el desarrollo de una norma, el *lobby* mismo o un análisis de coyuntura.

El análisis en conjunto de lo consignado hasta aquí, permite aproximarse a una somera categorización de la capacidad de influencia de las entidades gremiales estudiadas. Por el impacto social y económico de la actividad que representan, por la importancia que cobran los estudios y análisis que realizan, por las actividades de fomento de los distintos sectores económicos y productivos, por el ejercicio y enseñanza que hacen de valores como la solidaridad y la cooperación y por el conocimiento que aportan, estas entidades son

esenciales para el desarrollo del país. Estos son los resultados concretos que hacen tangible la acción de las entidades gremiales.

## **6.2 Algunas Generalidades.**

En distintas épocas se han hecho esfuerzos importantes por consolidar una entidad asociativa súper-cúpula, pero han sido inútiles; algunas entidades que fungieron como aglutinadoras de otras poco a poco fueron perdiendo presencia; así como han existido entidades asociativas gremiales efímeras, también han existido gremios cúpula efímeros. A mediados de la década de los 60 se creó el Comité Permanente de Asociaciones Productivas, pero no se conoce qué tanta importancia llegó a tener; a comienzos de los 80, con la finalidad de contrarrestar decisiones gubernamentales que los afectaban, existió el Frente Empresarial, que tampoco trascendió; en 1997 surgió la Cámara Intergremial Nacional bajo una sutil presión gubernamental y con la finalidad de neutralizar las críticas formuladas por el Consejo Gremial Nacional por la supuesta intromisión de los dineros del narcotráfico en la campaña presidencial de 1994, también de existencia efímera en ambos casos, hasta el punto de que después de 1990 no registraron más en los medios; posteriormente se han mencionado el Consejo Gremial, el Frente Gremial y el Comité Intergremial, liderados principalmente por la ANDI pero sin organización formal. Esto parece descubrir un cierto comportamiento egocéntrico de algunas entidades gremiales que, de ser cierto, va en contravía de la ideología del proceso asociativo al no permitir la construcción de trabajo en equipo ni la búsqueda de objetivos más amplios y generales.

Para el investigador, y tal vez también para el lector, no es ajeno el carácter *sui generis* de algunas organizaciones asociativas dadas las entidades que agrupan; tal es el caso de la Federación Colombiana de Municipios. Ese carácter particular atrae la atención. Dada la

importancia de algunos proyectos de ley que se discutían en el congreso por el tiempo de ejecución de este estudio, se registró la presencia continua en los medios de comunicación de entidades asociativas tan importantes como la Federación Colombiana de Municipios, la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas, la Federación Colombiana de Concejales, la Federación Colombiana de Departamentos o la Asociación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales; sin embargo, pese a que al menos las dos primeros hacían parte de la muestra y pese a los esfuerzos realizados tendientes a concertar la entrevista con sus directivos, no fue posible obtener respuesta positiva.

Todas las entidades asociativas tomadas para el estudio satisfacen todos los requisitos legales. Así mismo, todos los directivos entrevistados afirmaron que su preocupación central es dar estricto cumplimiento a las normas; y no solo ellos en tanto responsables de su entidad, sino que también se preocupan porque sus afiliados lo hagan; algunos llegaron a afirmar que si un afiliado es acusado de violar alguna norma y tal acusación llega a ser comprobada, es sancionado hasta con la expulsión; y ser expulsado es grave pues se cierran muchas puertas.

La actividad asociativa gremial empezó a tomar auge en la década de los años setenta; antes de esa época, la actividad formalmente organizada fue tímida y se centró en la acción de grupos de interés no formales; tal es el caso de los grupos de agricultores y ganaderos formados por propietarios de grandes extensiones de tierra que se coaligaron para impedir la expedición de normas como la que proponía la reforma agraria; en otros casos, se formaron para atenuar el efecto de normas, como en el caso de las exenciones conseguidas por grupos específicos en las reformas tributarias. Sin embargo, como se dijo, es preciso mencionar dos entidades que registran notable antigüedad, como son CONFECÁMARAS y FEDERACAFÉ, que tienen historia desde los años 20.

En lo referente a estudios, hay un trabajo introductorio importante de Dix (1980) que se ocupó centralmente de la actividad de los grupos de interés, haciendo alusión particular a las agremiaciones económicas, los sindicatos y las asociaciones de estudiantes; en 1981 apareció un trabajo más específico en el que Urrutia se ocupó de las características organizacionales de varios gremios, distinguiendo tipologías, el papel político que ejercían y su influencia sobre decisiones públicas, especialmente de tipo tributario; a partir de los años setenta aparecieron algunos estudios a manera de tesis doctorales, casi siempre escritos en inglés y, por ello, poco conocidos en el país; el énfasis de estos estudios se centró en analizar la acción de los gremios frente a alguna política pública, básicamente de tipo tributario.

Se conocen trabajos que analizan una entidad gremial en particular, como el caso de FEDERACAFÉ por Koffman (2012), la SAC por Bejarano (1998), la ANDI en diferentes épocas por Poveda (1984), Sáenz (1995) y Botero y Ceballos (1990) y FENALCO por Sojo (1963). En 1974, Kline escribió sobre los grupos de interés, incluidos los empresariales, tal como son percibidos por los congresistas. Por lo tanto, se puede afirmar que desde la perspectiva de construcción de teoría y/o práctica gerencial a partir de la estrategia de asociatividad, como es el interés, este trabajo no tiene antecedentes. También se encontró que existen organizaciones asociativas de tipo gremial en campos empresariales como el agropecuario, el industrial, el comercial, el de transporte, el de servicios (incluidos los servicios públicos domiciliarios y los servicios de salud), la construcción, la economía solidaria y el financiero, junto a las que se encontraron entidades asociativas *sui generis* porque afilian municipios y departamentos; lo particular en esos casos es que la afiliación se cumple con entidades territoriales reconocidas como tales por la Constitución Política y, por lo tanto, sometidas a un régimen especial.

Como ya se dijo, se logró detectar que algunas entidades asociativas desaparecieron de un año a otro, o bien la dirección y número telefónico no correspondían o se habían extinguido. La deducción es que algunas entidades asociativas son inciertas y efímeras; por otra parte, si se tiene en cuenta lo afirmado por algunos directivos, que supeditar su operación a un presupuesto alimentado con cuotas de afiliación o las de permanencia los limita drásticamente, entonces es lógico pensar que la vida de estas entidades en el largo plazo está seriamente amenazada y que la mortalidad es alta; no obstante, este no sería un fenómeno exclusivamente colombiano, pues algunos autores (por ejemplo Gray & Lowery, 1997) y algunas consultas dan cuenta de que la mortalidad de las entidades asociativas de tipo gremial es aparentemente alta en países como Argentina, Méjico, Venezuela, Perú, Francia, España, Portugal y Alemania, entre otros.

Una línea fácilmente identificable en el proceso de asociatividad en el país es el alto grado de dispersión y hasta de canibalismo entre entidades asociativas y aún entre empresarios de un mismo sector, lo cual les impide ser más eficaces. Entre las posibles razones está la historia política, pues mientras en Europa se registran experiencias de partidos de corte socialista y de corte comunista, que al menos en teoría significan amenaza para el desarrollo de la libre empresa y ante los cuales los empresarios se ven en la necesidad de organizarse en alianzas, en Colombia no hay antecedentes de ese tipo; la segunda razón está asociada al hecho de que en Colombia no se han conformado organizaciones de base fuertes como serían los sindicatos de industria (como sí existen en Europa), que obliguen a los empresarios a constituir frentes igualmente fuertes para la interlocución con aquellos; la tercera razón se deriva de la dispersión de los centros de decisión existentes en Colombia, lo cual los hace fácilmente influenciables si se tienen las ‘conexiones’ adecuadas y conduce a la incoherencia en la formulación de políticas; y una cuarta razón alude a la diversidad de

entidades, lo que implica diversos intereses, no siempre y no fácilmente compatibles unos con otros.

Estos cuatro razonamientos, aunados al afán individualista que mueve a muchos dirigentes y ejecutivos empresariales y gremiales, han obrado como lastre para impedir la construcción de un modelo auténticamente solidario. Lejos queda la discusión sobre lo que podría derivarse de la constitución de un único arreglo organizacional de tipo asociativo o gremio cúpula.

El aspecto organizacional de algunas entidades gremiales y otras no lucrativas fue analizado por Moreno en un trabajo de 1976 hecho para la Universidad de Rice (citado por Losada, 2000), en comparación con algunas organizaciones sindicales, para determinar la efectividad de ambas en el proceso de obtención de decisiones oficiales favorables. Lo principalmente analizado fue el tamaño de la entidad medido por el número de empleados, el valor de sus activos, la cuantía de gastos anuales, el alcance del control administrativo medido según el número de niveles jerárquicos, el grado de centralización medido según la proporción de decisiones autónomas de cada nivel jerárquico, la complejidad de la organización medida por la cantidad de especialistas en nómina y por la cantidad de estudios técnicos producidos en un año, y el grado de especialización medido según las subdivisiones horizontales del nivel jerárquico más amplio. El cuestionamiento que puede hacerse al estudio es que finalmente no discriminó entre las organizaciones gremiales y las sindicales.

En cuanto a ubicación, se pudo concluir que 54, el 96,4% de las 56 entidades gremiales que conforman la base de este estudio, están domiciliadas en la ciudad de Bogotá,<sup>284</sup> eso se puede explicar porque Bogotá es el principal centro de impulsión política del país y la entidad debe estar lo más cerca posible al lugar donde se formulan las políticas públicas y

---

<sup>284</sup> Losada en *Los Gremios Empresariales en Colombia*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 2000, p. 26, encontró que la concentración de estas entidades asociativas en la ciudad de Bogotá es del 93,4%, con base en las 228 que identificó.

donde se toman las decisiones más cruciales. Y al pasar una rápida mirada a la ubicación dentro de la ciudad, se puede concluir que el 92,8% de las entidades gremiales tienen su sede hacia el norte, en sitios de alto valor comercial de los inmuebles, y solo 4 están ubicados del centro hacia el occidente, en sectores de fuerte desarrollo y de alta valorización.

### **6.3 Análisis Explicativo Mediante Algunos Discursos.**

En el numeral 5.3.1 se hizo alusión al recurso de las teorías epistemológicas para intentar darle mayor solidez a los argumentos mediante los cuales se explicó el concepto de gerencia. Ahora se recurre al análisis de algunos discursos para tratar de identificar y explicar su influencia en el proceso de construcción de la asociatividad en Colombia.

#### **6.3.1 La Influencia de Alfred Sloan (1979) en su Paso por General Motors.**

La solidez de los trabajos de Taylor y Fayol prolongó su vigencia hasta entrada la década de los 60, consagrándose como clásicos; toda la literatura de gestión denota su influencia y así lo confirma *My Years With General Motors* (1979) de Alfred Sloan, que se ocupa de la forma en que desde sus principios se ha organizado la industria automovilística, narra su experiencia y detalla algunas decisiones gerenciales; en primer lugar resalta el reto que significa tomar decisiones en una gran organización en un contexto capitalista; detalla las estructuras directivas, las formas de organización de la actividad y la filosofía de trabajo imperante (los valores, que ‘emanan’ de la dirección); describe los niveles de actividad existentes en la organización (la producción, la distribución, la descentralización de las relaciones laborales, el plan de primas). Su obra refleja los valores empresariales propios de

la era de la gran corporación y describe el modelo de empresa dominante durante el período de esplendor del keynesianismo.

Para los fines de este trabajo reviste especial importancia el apartado sobre las relaciones laborales y de personal, por el discurso que contiene; el autor reclama como éxito que, pese a no haber hecho concesiones significativas en esa época de consolidación del sindicalismo a raíz de la crisis de 1929 y la crisis de postguerra, durante su gestión no se presentó huelga alguna en la empresa. Algo así como el discurso del héroe.

La época marca el momento del pacto keynesiano basado en el *New Deal*, la represión al comunismo, el final de la guerra fría y la pérdida de capacidad ideológica y beligerante de los sindicatos; la estructura contiene algunas oposiciones, como huelga versus paz y directores frente a obreros, lo cual ya denota la existencia de un conflicto; en el plano semántico se evidencia una relación de intercambio: la atribución de valores como paz laboral a cambio de mejores retribuciones salariales, con lo cual se logra mantener el control por parte de la dirección al tiempo que el trabajador queda reducido a *homo economicus*; desde la pragmática, el texto se abre a lo social al considerar la concertación como base de la cooperación del trabajador, con lo cual los problemas sociales se convierten en problemas de gestión y se entroniza la tecnocracia.

La estrategia discursiva de Sloan consiste en desnivelar las fuerzas en conflicto poniendo a sus interlocutores en inferioridad, al evidenciar sus debilidades mientras se reserva para sí lo positivo; al mismo tiempo, consiste en mostrar una posición fuerte de la dirección que minimice las posibilidades de éxito de las acciones de fuerza del sindicato. El estilo de dirección basado en el control estricto ejercido por capataces capacitados y con alto grado de adhesión a la filosofía empresarial, lograda con incentivos económicos y morales (los valores), es compatible con el sistema taylorista; asimismo, defiende el modelo científico

señalando que la productividad aumenta como consecuencia de una adecuada gestión y de la inversión en tecnología y no por la mayor preparación y compromiso de los trabajadores. Incluso se llega a considerar que la unidad de administración de personal es, en esencia, un servicio que la empresa entrega a sus trabajadores y, por tanto, la paz laboral es producto de la gestión directiva. El mundo del trabajo definido a partir de la racionalidad instrumental.

Por la misma época se presentó el fenómeno conocido como guerra fría que, basado en el ataque frontal al comunismo, supuso el afianzamiento de los valores conservadores; tras esto vino el repliegue de los sindicatos y el abandono de su radicalidad, lo cual sirvió para que Sloan reafirmara su posición frente a ellos y para afirmar que la estabilidad de las relaciones laborales mejora al eliminar las negociaciones económicas anuales y cambiarlas por acuerdos a largo plazo que traen ventajas para ambas partes, en cuanto permiten planificar el futuro. La estabilidad que se desprende de la planificación es el paradigma central de la organización de la gran corporación.

La crisis de 1929 condujo a una fuerte intervención estatal en la economía y a una agresiva política de nacionalizaciones para evitar la incertidumbre del libre mercado y, con ello, la economía liberal perdió terreno. Sloan dio comienzo a la aplicación de una nueva estrategia salarial, caracterizada por la revisión y ajuste del salario según la variación del costo de vida y por el otorgamiento de beneficios al trabajador con base en el coeficiente de aumento de la productividad (equivalente a la Teoría X de McGregor, 2006), cuyo objetivo es mantener la capacidad adquisitiva de los trabajadores. Para Sloan, esta fórmula es justa y correcta, puesto que fue propuesta por el sindicato en otras empresas. En lo político, la idea de igualdad se conjuga bien con los valores del *New Deal* y del Estado de bienestar. En el caso colombiano, esta estrategia sigue vigente a instancias de los procesos de negociación del salario mínimo que anualmente se da entre gobierno, empresarios y trabajadores.

Sobre la experiencia de las huelgas, Sloan encuentra que hay dos posturas: la de la empresa, legítima, racional, responsable, empeñada en defender sus logros económicos, firme pero a la vez abierta al diálogo; la otra, la del sindicato, es ilegítima por errónea e irracional y por eso mismo retractable. Es la simplista reducción del asunto a la lucha entre el bien y el mal. En un escenario como este, donde la racionalidad técnica justifica el poder, el directivo entiende que existe espacio para la negociación, pero que no todo es negociable. Sloan termina resumiendo los cambios que han sufrido las relaciones de la dirección con el sindicato, poniendo de manifiesto su preocupación por que el trabajador tenga seguridad económica; pero lo más importante es que se reafirma en la defensa de la administración científica cuando distingue entre la planificación y dirección del trabajo y la ejecución del mismo.

Esas son las características principales del discurso de Sloan, construido a base de relaciones dicotómicas; lo finalmente evidente es el desnivel que el autor establece entre su discurso y el del trabajador, mediante la estrategia de abrogarse la legitimidad, mientras se la niega a su interlocutor; basado en esto, es posible afirmar que el proceso de negociación está orientado a lograr la cooperación del sindicato.

Analizar el discurso implica analizar las funciones, los personajes y el nivel de la narración (Barthes, 1990). En este caso, el principal personaje es el propio directivo y sus virtudes; es llamativo que, al referirse a la dirección, menciona nombres propios y parece justificar ese gesto cuando se detiene en algún aporte hecho por la persona. Al analizar el nivel de narración hay que distinguir entre el narrador, los lugares comunes y la apertura del relato. Para el caso, la narrativa de Sloan acusa limitaciones y gira en torno a problemas laborales y es rico en mitologías: cooperación, control y adhesión, dedicación del directivo, violencia sindical, antisindicalismo, negociación colectiva. Dados los temas centrales de esta

tesis, la más importante de todas es la cooperación que, en el contexto del relato, permite que el directivo gane la confianza del trabajador y hasta logre que se olvide del sindicato al ofrecerle mayores compensaciones; se reafirma la idea de que la racionalidad está depositada en el directivo, el que sabe. Otro aspecto destacable es la forma como se asocian adjetivos y verbos a los distintos actores, reservando los términos positivos para la dirección. Por último, se destaca el uso de términos como cooperación, responsabilidad empresarial, calidad de vida, beneficios sociales y estabilidad.

Del análisis del discurso de los directivos entrevistados en este trabajo se desprende que siguen fuertemente apegados a prácticas adoptadas y defendidas por el enfoque científico de la escuela clásica: por ejemplo, la estructura organizacional se ajusta a la tradicional pirámide, la compensación del esfuerzo personal sucede con base en resultados, el ejercicio de autoridad depende de la posición jerárquica, el énfasis se pone en el salario como principal motivador, existe la amenaza (aunque sutil) de sanción por errores o por desempeño inferior al esperado y se contrae la obligación de responder por objetivos a pesar de que no se exija la presencia física de la persona; todo esto es congruente con los postulados tayloristas. Estas aseveraciones se tornan más serias si se tiene en cuenta que en la muestra de entrevistados había un apreciable número de entidades del sector público que, como bien se sabe, en Occidente siguen esos preceptos sin condición; esta misma consideración sirve de base para encuadrar a muchos directivos dentro de los lineamientos del estructuralismo.

Solo dos entes asociativos y tres de las afiliadas tienen discurso aproximado a la escuela humanística porque privilegian elementos motivacionales distintos al dinero y al ejercicio de la autoridad; es posible decir que tienen una estructura clara, pues consideran funciones, personajes y un nivel narrativo que permite recuperar el sentido del discurso; eso se evidencia cuando algunos recurren al mensaje religioso e, incluso, cuando afirman que no

se privilegia un credo en particular como ‘oficial’ y, sin embargo, esperan que las prácticas y creencias religiosas estén alineadas con la fe católica.

### 6.3.2 Influencia de McGregor (2006) y el Discurso de las Relaciones Humanas.

Este autor, igual que Mayo (2004), Argyris (1999), Likert (1961), Herzberg (1977) y Schein (1985), se enmarca en la Escuela de las Relaciones Humanas; el tema central que aborda es el método de influencia y control sobre los trabajadores, y su interés es tomar distancia del estilo de gestión autoritario instaurado por Taylor (1981), que denominó Teoría ‘X’, al contraponerle un estilo liberal o Teoría ‘Y’ centrado en la condición humana del trabajador. Contrario a la esperada crítica al modelo taylorista, lo planteado es una forma diferente de dirigir que puede llevar a mejores resultados organizacionales. El autor lleva a concluir que cada estilo gerencial comporta muchas ideas implícitas sobre la naturaleza y la conducta humanas, argumentando que cada estilo influye en el desempeño de las personas; asocia la Teoría X con el pasado y todo lo contrario al ‘sueño americano’, al tiempo que el futuro (lo bueno) lo asocia con la Teoría Y. A partir de las creencias sobre el ser humano es posible llegar a profundos cambios en el comportamiento personal y organizacional, incluyendo su estructura. Lo que interesa en esta tesis es lo referente a las teorías X e Y y lo referido al análisis de clima organizacional.

Buscando legitimidad para sus ideas, muchos entrevistados recurrieron a ejemplos aportados por otros campos del saber. Y dado que las necesidades del yo y las de auto-realización defendidas por esta escuela sintonizan con los valores del capitalismo, abogan por integrarse para afrontar el fenómeno de desidentificación auspiciado por aquél. Enfatizan en que adoptar una alternativa al autoritarismo no debe entenderse como abandono de las prácticas de control, lo cual queda plasmado en la oposición entre dirección socialmente

responsable y permisividad; es decir, no hay abogacía por la desaparición del control, dejando claro que moral y democracia son la contraparte de la disciplina.

Algunos entrevistados admiten que el trabajador tiene potencialidades que los directivos no han descubierto y, sin embargo, no manifiestan logros en la vía de superar esa falencia, básicamente porque su trabajo se guía por los postulados tayloristas. Sería necesario que el control no sea externo, como en Taylor, sino interno, fundado en los valores, especialmente el de responsabilidad, centrado en el propio trabajador; es decir, existe conciencia en el sentido de que humanizar el trabajo, como lo postula McGregor (2006), comienza con una contraposición: pasar de una dirección asociada al control a través de premios y castigos, a otra centrada en la preocupación por las relaciones que favorezcan la iniciativa y el uso del ingenio, que genere confianza y seguridad, permita el compromiso del trabajador, evite el conflicto entre trabajador y director y logre alta productividad basada en la alta moral del trabajador.

Tal como desde el taylorismo de Sloan, el discurso de los entrevistados visto desde McGregor muestra que las funciones aparecen claramente definidas, como corresponde a este tipo de textos; la dirección es depositaria de la racionalidad con un ejecutivo que enfrenta la disyuntiva de seguir atado al modelo tradicional con el riesgo de fracasar o adoptar la moda que se presenta como opción exitosa. En relación con los personajes, los más nítidos y mejor definidos son los colectivos: los trabajadores cuyas virtudes son verbalmente resaltadas. En cuanto al aspecto semántico, se puede decir que los entrevistados recurren a algunas mitologías: compromiso de los afiliados, en el caso de los directivos de entidades gremiales, y del trabajador en el caso de los empresarios, con la cooperación como base de la asociatividad. En lo contextual, el discurso de las relaciones humanas deja entender que las relaciones laborales deberían obedecer a un proceso de negociación, que el sistema de

producción sigue siendo fordista aún en las entidades asociativas, que la cooperación se inscribe dentro de la sociología funcionalista. Si se tiene en cuenta que la asociatividad descansa sobre la confianza de los actores, este discurso es totalmente compatible y aplicable.

### 6.3.3 Aportes de la Dirección por Objetivos.

La preocupación por los objetivos surgió en la década de los 60, en buena medida por los planteamientos de Peter Drucker (1993); en esencia, la APO es el proceso de diálogo entre gerentes y trabajadores para ponerse de acuerdo sobre los resultados que cada uno espera lograr en un periodo. La concepción de Drucker es la de un proceso de cooperación que busca que unas unidades ayuden a otras a lograr sus objetivos, o sea que lo que surge es el trabajo en equipo, por lo cual es perfectamente compatible con las bases de los procesos asociativos. Pese a que la amplia mayoría de los dirigentes entrevistados manifestó que formulan los planes de manera concertada, solo un directivo declaró que recurre conscientemente a dicha herramienta.

La APO también se apoya en dicotomías: buenos y malos directivos, necesidades humanas y necesidades de la organización, lo cuantitativo y lo cualitativo, disciplina y control frente a relaciones humanas, técnica correcta con aplicación errónea; en ella, todos los actores son personajes centrales que tienen funciones claramente definidas, con directivos depositarios de la racionalidad y de la legitimidad. Desde lo semántico también se identifican algunas mitologías: igualdad, desarrollo personal y cooperación como las más importantes, si se tiene en cuenta que el logro de los objetivos está determinado por la participación de todos.

Para los efectos de este trabajo se ha tomado la parte que justifica la aplicación de la teoría, con lo que queda claro que ya venía siendo aplicada, aunque en forma tímida. En vista

de que la crítica se basa en argumentos que se estiman poco sólidos, los autores han centrado su defensa en una oposición frontal: técnica correcta vs aplicación incorrecta o técnica vs factor humano, lo cual significa que la técnica ha sido bien concebida pero se han presentado errores al aplicarla. La teoría surgió como un intento de respuesta a la crisis de legitimación del capitalismo tardío (Habermas, 1999) y la consecuente necesidad de cambio de valores para pasar de una sociedad tecnocrática a otra que le da espacio a los valores humanistas y organizaciones empresariales reaccionando ante el autoritarismo burocrático.

No obstante que los objetivos son inherentes a la gestión, independiente del escenario en que se realice y de las bases epistemológicas que se tengan para sustentarla, los defensores de la APO predicán que su implementación requiere liderazgo y persistencia, por lo que sintonizan mejor con la escuela humanística y marcan distancia con el modelo taylorista porque el control es absoluto y ejercido desde afuera.

#### 6.3.4 Aportes de la Teoría Z.

La 'Z' es una alusión a las teorías 'X' e 'Y', un intento de respuesta a la crisis del capitalismo americano, y a la vez una explicación de los factores de competitividad que hace que los productos japoneses sean cada vez más aceptados en los distintos mercados, por centrarse en la calidad; el centro del discurso es la dicotomía entre el estilo de gestión tradicional y el propuesto por la teoría Z, que se sugiere resolver mediante la concertación y la cooperación. La invitación es clara: adoptar la cultura oriental como cultura corporativa para ganar superioridad. Como se dijo, la cultura es inherente al arreglo social y a ella están unidos valores, que en este caso son la confianza, la humanización del trabajo, el autocontrol, el reforzamiento de la ideología, el sistema flexible de producción, el achatamiento de las

estructuras y otros que han sido propios de la tradición cultural japonesa y que deben ser aplicables en la empresa occidental.

El trabajo, como elemento central de la vida, define al hombre y su forma de vivir, y es necesario que se torne más amable y que no destruya los lazos afectivos y familiares. Distinta de la defensa hecha por Durkheim<sup>285</sup> de la gran empresa como base de la estabilidad del empleo e integradora de la sociedad, Ouchi la cuestiona exactamente por lo contrario: la excesiva burocracia lleva a alta movilidad de los trabajadores, pérdida de confianza, hostilidad contra la empresa, soledad y anomia, todo lo cual tiene impacto en la sociedad, pues termina impidiendo y/o destruyendo tejido social; incluso, hasta una proporción de los divorcios y de la desintegración de las familias puede ser explicada por la alta movilidad laboral, lo cual implica un serio problema moral.

En la tradición oriental, los objetivos, las funciones y las responsabilidades se definen de manera ambigua con el fin de dejar espacio a la creatividad humana, lo cual también conduce al diseño de estructuras organizacionales planas; como es bien sabido, la estructura orgánica occidental, piramidal y altamente burocratizada, es todo lo contrario. La actividad empresarial, mirada con los ojos del directivo, se resume en lugares comunes frente a otras teorías: fines de la empresa y del trabajador, papel del directivo igualado a los trabajadores y resolviendo problemas, la lucha por sobrevivir en el mercado, los disidentes aportando las ideas nuevas. En general, se trata de un discurso estructurado sobre oposiciones. Lo semántico aparece a través de varios mitos: empresa como organismo vivo (Morgan, 1990: 29-64), psicología mecanicista por la relación causa/efecto, compromiso, cooperación e igualdad entre las personas.

---

<sup>285</sup> E. Durkheim, *De la división del trabajo social*, vol. I, trad. en castellano por Carlos G. Posada, Barcelona, Planeta/Agostini, 1993.

Para lo que importa en esta tesis, el elemento cultural cobra alta importancia por las razones ya expuestas, pero también es cierto que el escenario de estudio se inscribe en el mundo occidental y que su cultura ha sido colonizada y condicionada en todo sentido por las teorías propias de esta parte del planeta, lo cual plantea de entrada una ruptura dramática si se diera el caso de cambiarla por las propuestas orientales; es inocultable el recurso a la cooperación, pues la empresa no necesita trabajo más intenso sino más coordinado para que sea más productivo o, dicho distinto, el valor principal no es la eficiencia sino la calidad. Adoptar el modelo Z implicaría que, por ejemplo, el sistema de producción en serie en grandes plantas haciendo economía de escala, con controles externos, se cambia por otro de producción flexible en pequeñas plantas que permiten una rápida adaptación, con trabajadores que se autocontrolan.

Vale la pena hacer constar que ninguno de los dirigentes entrevistados dejó entrever la más pequeña aproximación a las propuestas del modelo oriental, aunque es claro que sí han tenido acercamientos mediante la lectura.

### 6.3.5 Aportes de la Gerencia Japonesa según R. Pascal y A. Athos (1983).

Igual que Ouchi (1982), estos autores se esfuerzan por desvelar las razones del dominio de las empresas japonesas en el mercado a fin de entregar luces para que la empresa occidental alcance mejores niveles; centran su atención en el modelo de producción flexible creado por Ohno y operado en Toyota, que parece ser la respuesta a la fragmentación de los mercados. Como en los anteriores, la cultura se estima un elemento central que puede impulsar o frenar el desarrollo empresarial y la gestión. Para esta tesis es de interés lo que se refiere a la forma de conciliar las diferencias entre las empresas de Oriente y de Occidente,

particularmente en lo referente a la forma de dirección: la autoritaria de ITT, la cultura organizacional de Matsushita y el estilo conciliador de United Airlines, tomadas como caso.

El punto de despegue del discurso es el cuestionamiento al estilo de dirección agresivo y autoritario propio de Occidente, que revela un problema de trasfondo cultural, frente al cual existe un estilo mejor representado por Matsushita, empresa en la que el directivo conserva el poder con sutileza sin necesidad de hacer manifestación abusiva del mismo. Nuevamente, el discurso se estructura sobre una oposición o dicotomía: el estilo occidental autoritario versus el estilo oriental sutil y humanizado; en esencia, la dicotomía entre dos estilos y dos formas de ejercer poder. De nuevo, el sentido del discurso lleva a depositar la racionalidad en la alta dirección, que también es responsable de definir el estilo que mejor convenga.

En este discurso, los narradores (los autores) cumplen el importante papel de convertir su punto de vista en la referencia válida desde la cual se especifica la acción correcta, la decisión racional en interés de la empresa y el estilo de dirección adecuado; y como lugar común frente a los otros discursos aparece la prédica sobre la importancia de los valores y el trabajo en equipo; también en el aspecto semántico, el discurso es rico en mitos: directivo dialogante, directivo duro, significados de la organización, estilos de gestión, psicología mecanicista, igualdad y cooperación como la más destacable. La propuesta se basa en la confianza que, constituye insumo básico para construir capital social y, así, consolidar el proceso de asociatividad. El hecho de que estos autores sigan la misma línea de Ouchi hace innecesario todo comentario adicional para referirse al proceso asociativo colombiano.

### 6.3.6 Aportes de Peters y Waterman (*La Excelencia*) (1983).

De cierta manera es una respuesta al trabajo de Ouchi, en defensa de la empresa occidental; una invitación a construir un modelo en el que la cultura y la motivación

sustituyan la mera racionalidad cuantitativa; con un lenguaje sencillo y fácil de entender, los temas son presentados de manera que recogen el diario vivir y el lector se siente movido a aplicar los conceptos; los ejemplos están dirigidos a sustentar la excelencia haciéndola descansar sobre la motivación. Sobre la estructuración de la empresa occidental no predica cambios significativos, sino que solo invita a que sea simple y funcional; comentan positivamente las unidades de producción y ventas, mientras que la de finanzas la consideran instrumental pero necesaria debido a la excesiva burocratización que trae aparejada la gran organización.

En razón de lo que significa como aporte novedoso y de lo que interesa en este trabajo, es importante la mención de las dicotomías anomia/actividad, producción fordista/producción flexible, espacios de almacenaje/*just-in time*, estructura burocrática/estructura flexible, racionalidad/motivación, en alusión a viejo y nuevo. Dado el ambiente favorable para la crítica, se cuestiona que las instituciones de formación en negocios engañan a las empresas porque se han centrado en la técnica y desdeñado la motivación o porque capacitan con una visión de pasado. Otro aspecto importante es la trascendencia dada a la persona, por ser fuente de la actividad, de la excelencia, el factor motivable; personas que con su actitud hacen innecesaria la rigidez de los controles burocráticos y abogan por su informalidad. Contra la rigidez tradicional del modelo científico se reclama la fluidez de Bauman.<sup>286</sup>

La intertextualidad es continua por la abundancia de citas de autoridad y por el recurso a los ejemplos para reforzar los argumentos; afirma que el principal problema del modelo racional es que las personas no son tan racionales y por ello no encajan en el modelo taylorista (Fernández, 2007: 358) y, sin embargo, pueden producir bien, influenciadas por algunas mitologías como la del éxito (hacer parte de un equipo exitoso), porque el éxito trae

---

<sup>286</sup> Z. Bauman, *Modernidad líquida*, México, Fondo de Cultura Económica, 2003a.

éxito. A este respecto, los entrevistados hicieron frecuentes alusiones a autores como Kenichi Ohmae, Drucker, Herzberg, Argyris, Levitt, Bennis, Richard Pascal, Anthony Athos, Henry Mintzberg, Robert Hayes, William Abernathy, Bums, Zaleznik, economistas, filósofos, sociólogos, psicólogos y muy pocas a lo político.

Otro aspecto que aparece con nitidez en el discurso de los directivos entrevistados es su preocupación por la calidad, afirmando que las organizaciones actuales están en la obligación de entregarle al cliente exactamente lo que él necesita o desea; cosa que es perfectamente posible al tener en cuenta que la conducta humana es maleable. El mensaje, pues, tiene claras connotaciones liberadoras.

### 6.3.7 Aportes de *La Gerencia Liberadora*, Tom Peters (1993).

Peters llegó a ser considerado uno de los grandes gurús de la literatura gerencial, al lado de Drucker (1993). El punto de partida para darle sentido a la obra es la existencia de un entorno de incertidumbre, pues en él se reúnen grandes riesgos y, a la vez, grandes oportunidades. El libro es un discurso sobre la competencia destructiva, la filosofía del caos y el cambio continuo. Empieza diciendo que lo que está de moda es lo inestable, lo efímero y la desorganización, ante lo cual se requiere capacidad para desprenderse de las jerarquías y de las ataduras del pasado y aprender de manera rápida; la invitación a eliminar la idea de jerarquía de las organizaciones se sostiene en que la gestión debe hacerse acorde con la realidad política; por tal razón, si cayó el muro de Berlín y desapareció la URSS, no queda argumento para mantener la idea tradicional de jerarquía; es decir, es necesario apostarle al final del panóptico (Foucault, 1997; Bauman, 2003a) o, también, a la idea de vigilancia y control, que no son otra cosa que la razón instrumental del proyecto de modernidad.

En un tono a la vez prescriptivo e imperativo, el autor se refiere al cambio hacia lo horizontal y la necesidad de aprender a aprender como trauma, basándose en los trabajos de Ilya Prigogine sobre fragmentación; Peters se apoyó en él para criticar la división taylorista del trabajo y la especialización resultante; estos cambios, sustentados, hacen necesaria una nueva sociología. A diferencia de la organización burocrática y fragmentada propuesta por Taylor, Peters propone otra, horizontal (similar a la adhocracia propuesta por Mintzberg,<sup>287</sup> y a la vez total, reconociendo que los organigramas son arreglos engañosos. Si las empresas no giran hacia la organización horizontal, asumen el grave riesgo de fracasar.

Resaltan algunas dicotomías: organización vertical/organización horizontal, organización funcional/cliente rey, pirámide/red en forma de tela de araña, directivo racional/directivo abierto que se involucra en el trabajo; se critica igual la gran empresa y la escuela que no siendo una empresa se comporta como si lo fuera, incluso adoptando el modelo racional de Taylor; y la expresión más fuerte frente a la institución educativa es que no enseña sentido común y, al contrario, destruye el poco que lleva el alumno. Desde lo semántico salen a flote abundantes mitologías: directivo en torre de marfil, libertad del trabajador, psicología mecanicista, estilos de dirección, confianza, compromiso, conservador, cooperación, siendo estas dos últimas las más importantes. Lo conservador es la burocracia, la inacción, el desgano y el temor al riesgo.

A los fines de esta tesis importa lo que se refiere al ‘trauma’ de aceptar la horizontalidad y la totalidad y de aprender a aprender, la confianza, respeto y organización atenta y la invitación a ir más allá de la jerarquía, que son los asuntos centrales de la asociatividad; en general, se refiere a la nueva organización y presenta una intertextualidad continua y con numerosas citas de autoridad.

---

<sup>287</sup> H. Mintzberg, “La alta dirección: mitos y realidades”, en *Clásicos Harvard de la Administración*, vol. IV, p. 55-67, 1986.

Frente a la asociatividad, dice que la confianza es un elemento cuya entrega es indispensable para que la gente merezca confianza o, igual, confiar compromete a la persona que recibe el voto de confianza y, con base en ello, una persona responsable toma decisiones acertadas.<sup>288</sup> Cuando hay confianza, la delegación de responsabilidades es ambigua para permitir el ejercicio de la libertad por parte del delegatario. Sin embargo, se reconoce que no es fácil entregar confianza, pues la realidad política y económica, la laxitud en lo ético y moral y el contexto mismo en que se vive obran como freno. Según Boltanski y Chiappello (2002), la libertad que se entrega al trabajador logra, en últimas, esclavizarlo, pues a partir de ella tiene que responder por más cosas; no hay nada más severo que la ambigüedad.

#### 6.3.8 Aportes de la Reingeniería. Hammer y Champy (1997).

Con la misma velocidad con que se han producido muchos cambios, las modas de gestión registraron rápidos movimientos durante las tres décadas anteriores. Esa realidad es precisamente la premisa básica del discurso de la reingeniería: es necesario cambiar radicalmente la forma de trabajar en las organizaciones para superar los preceptos heredados de Adam Smith, vigentes aun en muchas organizaciones. La invitación clara es a rediseñar procesos para generar competitividad y rentabilidad, condición necesaria para enfrentar el mundo del siglo XXI y no solo de retocar lo existente; un cambio radical, hasta dar vida a la metáfora de la muralla: 1) Empresas que se han estrellado contra la muralla y deben superarse, aplicando el modelo; 2) Empresas que no chocan contra la muralla porque prevén el riesgo y lo evitan; y 3) Empresas que construyen una muralla para las demás. A diferencia de la fragmentación propuesta por el modelo fordista, la reingeniería propone reunir los

---

<sup>288</sup> Nuevamente aparece la psicología mecanicista.

fragmentos con base en la creación de equipos de procesos; así, de la alineación del trabajador en el sistema fordista se pasa a enriquecer el trabajo con funciones bien definidas.

También en este discurso el cliente es el rey y el trabajador debe preocuparse por satisfacerlo; también aquí, el problema a eliminar lo constituyen la burocracia y las muchas jerarquías; al control, que antes lo ejercían los burócratas, ahora lo ejercen los clientes; el trabajador pasa de sometido a sometedor porque ahora tiene la obligación de comportarse como empresario; y la compensación ya no es por actividades sino por los resultados, detrás de lo cual vienen términos como confianza y compromiso. El hecho de que el trabajador sea considerado como empresario significa que el riesgo y la incertidumbre de los mercados también se le trasladan y el salario, que antes era fijo, ahora pasa a ser variable en razón de las fluctuaciones del mercado; los ascensos se hacen por habilidades y no por los resultados. Esta propuesta implica un cambio cultural enorme, pues los trabajadores no trabajan más para su jefe sino para sus clientes, y con ello se cambia la relación de autoridad: el trabajador depende de su red de clientes (Kanter, 2000; Castells, 1998). El final es otra metáfora: ante el brillo perdido, la empresa debe recurrir a la reingeniería para recuperarlo.

Para lo analizado en esta tesis, y según lo que se pudo establecer con base en las entrevistas, el discurso de la reingeniería no ha llegado a considerarse importante ni ha sido aplicado integral y decididamente en las organizaciones. La estructura del discurso está sustentada sobre la oposición entre dos modelos de gestión: uno burocrático, que descansa sobre los trabajos de Smith, Taylor, Fayol y Ford, y el estilo propuesto por la reingeniería. Hoy en día, la gente recuerda ese discurso por el cuestionable motivo de haber servido como justificación para el despido de miles de trabajadores en todas partes, para sobrecargar a otros y para precarizar las condiciones de muchos otros.

### 6.3.9 Aportes de Gary Hamel y C.K. Prahalad (1999): Compitiendo por el Futuro.

Se ocupa de la forma en que las empresas deberán competir para tener éxito, habida cuenta de la cada vez mayor incertidumbre. El cómo competir indica que lo central del discurso es la estrategia. El título es bastante revelador: luchar por el futuro antes que por el presente implica innovar; muy en sintonía con el espíritu de la época, invita a reaprender, a salir de la rutina, a forjar una arquitectura estratégica, a elaborar competencias esenciales o competir para asegurar el futuro y a pensar las organizaciones de manera diferente: por ejemplo, como una empresa en red.

Pensar diferente es lo que mejor va con los intereses de este trabajo porque entrega las conclusiones del discurso. Empieza con una reflexión sobre el liderazgo empresarial para lo cual es necesario reinventarse y esto, a su vez, requiere pensar distinto en tres áreas: competitividad, estrategia y organización. Eso ya hace pensar que el texto es rico en lenguaje gerencial, aunque es inocultable su tono prescriptivo. Pensar distinto, según estos autores, implica atreverse a cuestionar lo existente, pensar distinto las organizaciones, y eso empieza por cambiar el lenguaje; ya no es tanto la apuesta por la descentralización, sino más bien por la adhocracia (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997), por las redes y por la estructura horizontal. Los autores abogan por la libertad del trabajador a condición de que coincida con los fines de la dirección para evitar la anarquía. Se concluye que el trabajo se centra en cómo crear la diferencia, involucrando a tres agentes: directivos, empleados y clientes.

Centran la competitividad en las empresas y no en los países, y con ello plantean una ruptura con la tradición económica. Así surge la dicotomía de capacidad propia frente a desarrollo de otros, con lo cual se abre el espacio para pregonar que, en un país, la política industrial y económica debe complementarse con una política de gestión; con ello surge otra dicotomía: miopía frente a prácticas mercantiles injustas. Con esta base es posible que los

problemas de la empresa se puedan explicar acudiendo a la metáfora del organismo (Morgan, 1990), según la cual una empresa puede estar enferma (vieja, burocrática, lenta) o sana (nueva, rápida, ágil, cambiante). El discurso hace una crítica muy fuerte a la planeación estratégica por considerar que se ha centrado en llenar formatos y no se ha preparado para los grandes cambios del mercado. Y, a diferencia de lo planteado por Schumacher, “*small is beautiful*” (1973), estos autores defienden la gran empresa con el argumento de que son las que realmente pueden generar riqueza, dada su magnitud, pero a condición de que no se conviertan en dinosaurios: lentas, pesadas, inerciales, anquilosadas.

Para lo que interesa en este trabajo, es claro que no se puede desconocer la importancia de elementos como innovar, reaprender, formular estrategias, libertad, humanización, entre otros, que sin duda son coadyuvantes en el proceso de construcción de las organizaciones; pensar las organizaciones como partes constitutivas de una red conduce a pensar en la cooperación y la solidaridad y a la posterior construcción de capital social, que, como se ha repetido, son pilares de la asociatividad y de la gerencia que se quiere hacer. Sin embargo, también es claro que el desdén por la planeación estratégica puede significar un error de incalculables consecuencias.

#### 6.3.10 El Discurso Gerencial Actual: el Camino que se Insinúa.

El recorrido por las páginas precedentes pretendió averiguar tres cosas: 1) cambios importantes experimentados por la literatura gerencial a lo largo del tiempo, para lo cual se han tomado fragmentos de varios textos intentando que fueran los más representativos desde la época del taylorismo y el fordismo; 2) si existen elementos comunes y regulares que permitan decir que la producción literaria gerencial constituye un género; y 3) desde ahí, si

las entidades asociativas colombianas han adoptado esos modelos y los han transferido a sus asociados o si, mejor aún, han logrado construir un modelo propio.

Lo que parece claro es que sigue vigente la afirmación de Boltanski y Chiappello (2002, p. 97) en el sentido de que la literatura gerencial está destinada a los cuadros directivos y que el principal objetivo es informarles de las últimas innovaciones en gestión empresarial y dirección de personal, con el fin de lograr más rentabilidad y mayores beneficios, a la vez que mejorar el conocimiento de los directivos. En comparación con la producción de los economistas, la literatura gerencial se considera profana y vulgar mientras aquella sería sagrada. Otro aspecto que se evidencia es que, si bien las teorías gerenciales han sido objeto de investigación, también los autores han sido objeto de interés, ya sea porque provienen del mundo empresarial, del mundo académico, o porque han combinado estos dos mundos.

Es claro que la cohesión conceptual entre las distintas obras analizadas permite afirmar que, en efecto, existe el género literario compuesto por las obras gerenciales, lo cual se puede comprobar por varias razones (Fernández, 2007, p. 517): 1) Los libros contienen información sobre las últimas innovaciones en gerencia, es decir, sobre la organización y la forma de mejorar sus resultados; 2) Los discursos tienen un tono normativo-prescriptivo con evidente intención de mover; 3) Los libros están dirigidos a los directivos de organizaciones; 4) El estilo de todos los discursos es similar; y 5) La ausencia de crítica al sistema de mercado como marco sancionador.

Hablar de género implica hablar también de antigénero y de contragénero. El primero representa una ruptura o desvío con respecto al género; en este orden hay que clasificar la literatura que asume una postura crítica del sistema empresarial proveniente de distintos campos del saber y entre los cuales sobresalen la *Crítica de la División del Trabajo* de André

Gorz (1977) y *El Nuevo Espíritu del Capitalismo* de Boltanski y Chiappello (2002). El contragénero es por su parte, lo opuesto al género, aunque tiene una forma muy parecida y casi siempre sirve para criticarlo y así mismo para legitimarlo. En este sentido es posible identificar trabajos importantes como *La Ley de Parkinson* y *El Principio de Peter* que no son propiamente críticos sino irónicos; más recientemente, *A Cubicle's-Eye View of Bosses, Meetings, Management Fads & Other Workplace Afflictions*,<sup>289</sup> criticando las políticas de despido masivo y de aumento de la jornada laboral; otros como *El Hombre Organización*, *La muchedumbre solitaria: estudio sobre la transformación del carácter norteamericano*, *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo* (Sennett, 2006) y las obras de Zygmunt Bauman *Trabajo, consumismo y nuevos pobres* (2003), *La sociedad individualizada* (2001) y *Tiempos Líquidos* (2007).

En el análisis de discurso también puede hablarse de subgénero para referirse a textos que, ocupándose de la misma temática, no llegan a ser tan relevantes; son por lo general trabajos que se ocupan de una parte o área de la gestión, como finanzas, negociación, *marketing* o relaciones laborales. Para lo que interesa en esta tesis, se considera que hacen parte del subgénero los textos biográficos y autobiográficos como el de Sloan (1979) aludido antes; fábulas como *Fish!* (Lundin, 2000); recetarios como *Las 99 Claves del Éxito* de Decker (2002); libros de autoayuda como *Sea Asertivo* de Hare (2003); y la narrativa empresarial o de ficción, como *La Meta* de Goldratt (1998).

El análisis semántico y pragmático ha seguido a Barthes; y con base en Ricoeur (2003) y Van Dijk (2009) se buscó la relación entre lo estructural y lo pragmático. Sobre lo primero se puede decir que los discursos citados presentan fuertes similitudes, tanto en contenido como en la forma de presentarlos; en ellos sobresalen características como recurrir a las

---

<sup>289</sup> Basado en *El Principio de Dilbert*, la tira cómica de Scott Adams, ironizando la vida empresarial actual.

dicotomías al oponer lo nuevo a lo viejo como buenas y malas prácticas de gestión, calificadas a partir de la cultura y los valores; otra característica es la carga positiva del lenguaje utilizado para referirse a la teoría que se quiere defender o presentar como nueva y buena, con adjetivos y verbos de connotación negativa que descalifican el modelo taylorista para abrirle paso al modelo flexible; el uso frecuente de algunos términos como cooperación, cultura o valores contrasta con la ausencia de otros como desigualdad, explotación, conflicto, manipulación; el liderazgo se hace descansar sobre el estatus; sin decirlo, elevan el mecanicismo psicológico; y la legitimidad del discurso se cifra en la aceptación de la teoría por parte de directivos empresariales, considerados exitosos.

Mitos como la cooperación, el compromiso del trabajador, lo conservador para referirse a Taylor, el estilo directivo, la psicología mecanicista, la jerarquía y la libertad, aparecen frecuentemente para cumplir el papel de justificación ideológica del discurso que se pretende imponer, personificada por un directivo héroe que llega a una empresa en dificultad y, para salvarla, le regala una forma de gestión nueva que la hace rentable, constituyéndose así en un héroe que no se equivoca, cuya conducta no es discutible y que está predestinado al éxito; sin embargo, si el héroe llegare a fracasar, esa experiencia sería recogida por el discurso del contragénero. Otras particularidades importantes están en el afán de enseñar, evidente en los discursos, pues cada autor quiere ser reconocido como la autoridad en el tema. Siguiendo a Todorov y Ducrot (1991, p. 72) y Fernández (2007, p. 528), se pueden identificar tres tipos de organización del discurso: la mitológica, la gnoseológica –porque el discurso se basa en conocimiento y pretende dar conocimiento– y la ideológica –por su intención justificadora–.

En general, la literatura gerencial utiliza los personajes como instrumentos para que lleven un mensaje, de manera muy parecida a como lo hace la literatura religiosa al sacralizar figuras, aunque su vida sea poco ejemplar; por eso, de un directivo no se mencionan sus

defectos. El discurso se ha convertido en el campo de la retórica, más preocupado por la forma de decir las cosas que por el qué se dice, hasta el punto de que se ha alejado de la investigación y de la pretensión científica (Huczynski, 1993, p. 64).

El discurso gerencial ha cambiado con el tiempo y lo ha hecho para explicar y justificar los cambios del sistema de producción: hoy es la organización red y no la cadena de montaje; así la literatura gerencial ha estado asociada al desarrollo del capitalismo, pues lo que ha hecho históricamente es proveer unos saberes que faculten a los cuadros para ejercer su función gerencial, independientemente de quién sea el dueño de la empresa. En esencia, la literatura gerencial se distingue porque ha propuesto formas distintas de organizar el trabajo para hacerlo más productivo y propiciar así una mayor acumulación mediante la división de las actividades, lo cual ha sido común a las distintas fases del capitalismo y sus distintos matices, lo mismo en la etapa del capitalismo liberal que en la del capitalismo regulado; para lograrlo, estableció una cultura de negociación entre patronos y trabajadores que, de paso, dejó entender que los problemas sociales son un asunto de gestión.

Las distintas teorías gerenciales no han hecho otra cosa que suavizar las relaciones de dominación y explotación propias del modelo capitalista; así, se ha pasado de un modelo de trabajo totalmente regulado y sometedor al actual de liderazgo, desburocratización, individualismo y desregulación de las relaciones intraorganizacionales; o, si se prefiere, a una modernidad líquida, en palabras de Bauman (2003); en definitiva, a la gerencia liberadora.

Referente a las entidades asociativas, se deduce, a partir del análisis de lo expresado por los directivos entrevistados, que el esfuerzo que han hecho, tendiente a construir modelos de gerencia propios, es tímido y, por el contrario, es notorio el esfuerzo por adoptar y/o adaptar los modelos creados y aplicados en otros medios socioculturales, especialmente en EUA y, en menor escala, en Europa; el discurso de los directivos permite afirmar que la

gerencia practicada en Colombia se funda básicamente en los postulados de Taylor y Fayol, en lo que hace relación a la entidad privada, mientras que en la entidad estatal se hace un híbrido entre las teorías de la gerencia científica racionalista y la teoría estructuralista con énfasis en los preceptos de Max Weber. La preocupación central por los resultados y la evaluación del desempeño a partir de los logros, la determinación de los objetivos desde la alta dirección, la poca tolerancia al error y la capacitación orientada en el mismo sentido de capacitar para más y mejores niveles de logro, son argumentos para sustentar lo afirmado.

El fuerte crecimiento de la literatura gerencial sugiere preguntarse si ella permite considerar la gestión como una ciencia, con sus implicaciones de validación y respaldo. Como quedó dicho antes, mientras la literatura económica se erige como sagrada, la literatura de gestión representa lo pagano; la crítica en general la señala como funcionalista al centrarse en la cooperación. Muchos autores críticos coinciden en que se está lejos de la categoría científica propiamente dicha, ya que el *ethos*<sup>290</sup> que le tendría que servir de base no se cumple. Igual sucede si el parámetro de clasificación fuera el de la ruptura epistemológica, pues en los discursos no es clara la separación entre el saber objetivo y la mera opinión del autor.

Lo que en cambio sí se acepta es que la literatura gerencial es un discurso sobre la organización, caracterizado por su afán movilizador y, en menor grado, por cuestiones como el conflicto o el proceso decisorio; también puede aceptarse que es un discurso desde la empresa y, por tanto, defensor de los intereses del capitalismo (Fernández, 2007: 553) al asumir la pose normativa-prescriptiva para implantar lo que antes ha dado por cierto; de donde se colige que el discurso es parte de la organización del trabajo; lo que es natural, ya que en sociedades con precisa división del trabajo y desigual reparto del poder, la ideología

---

<sup>290</sup> El conjunto de normas y valores como el universalismo, el comunismo, el desinterés y el escepticismo.

es esencial para mantener el *statu quo*, para apoyar, estabilizar y legitimar lo existente. El discurso obra como mecanismo de control basado fundamentalmente en la imposición de un consenso que permita una legitimación de las estructuras existentes de poder (Huczynski, 1993: 6): esto es, un control ideológico.

El servilismo del discurso gerencial al capitalismo se evidenció más cuando el modelo de control metaforizado en el panóptico entró en crisis y fue necesario justificar otras formas de control, entre ellas la flexibilización y la liberalización. Tanto las clases dominantes como el poder mismo necesitan producir discursos; por eso es que los discursos gerenciales están cargados de ideología, pues solo así pueden legitimar un sistema. Siguiendo la perspectiva ideológica, la conclusión principal a la que se llega es que el discurso gerencial como género literario es, ante todo, la prédica del compromiso, compromiso que no solo supone aceptar las reglas de juego, sino también implicarse en ellas y defenderlas (Fernández, 2007: 558), lo cual lleva a que el control no se haga mediante supervisores sino que se deja bajo responsabilidad del propio trabajador.

Ante la falta de solidez epistemológica, una alternativa es considerar el discurso gerencial al estilo de Bourdieu: “un espacio de relaciones objetivas que implica definir sujetos con sus intereses y objetos” (2002: 271). Para lo pertinente en este apartado, el campo es el mercado en el que se ofrece la producción de los sujetos, los sujetos son los autores de los discursos, los objetos son las teorías de gestión que puedan ser implantadas y todo lo que deriva de ello en términos de réditos económicos, más los administradores y/o los directivos encargados de legitimar el discurso, aplicándolo; y los intereses se concentran en convertirse en moda dominante, en autoridad, lo que a su vez repercute en mayores beneficios económicos (Fernández, 2007: 561).

Para sintonizar con el enfoque de sistemas, el campo de la literatura gerencial encaja dentro de otro más amplio, como es el campo de difusión de las teorías de gestión, encargado del adoctrinamiento de directivos y trabajadores sobre las bondades del sistema capitalista y que 'patenta' al individuo de acuerdo con una escala en la que el prestigio y el precio están en relación directa: tomar un MBA tiene un costo que varía de acuerdo con el prestigio de la escuela que lo imparte y, en cualquier caso, ostensiblemente mayor que adquirir un libro . Aquí, el lugar de los agentes es ocupado por los directivos que tienen afán por adquirir y/o acrecentar un determinado capital simbólico: el conocimiento y los objetos son precio y prestigio.

Se desprende que el campo tiene una estructura que puede formularse siguiendo diferentes criterios; por ejemplo, combinando el grado de formalización del discurso con el grado de aproximación del autor a la academia, teniendo en cuenta el rol del individuo en la organización, al combinar la importancia del liderazgo personal con el grado de empoderamiento y de adaptación al entorno empresarial, atendiendo el factor histórico al combinar el grado de integración al sistema de valores con el prestigio académico del autor. Así se llega a concluir que el aspecto normativo es esencial y que no existe la neutralidad respecto al sistema (Fernández, 2007: 576).

En todos los campos coexisten fuerzas en conflicto y el campo de la literatura gerencial no es ajeno a ese fenómeno; los actores y los productores de discursos se preocupan por acumular capital simbólico y económico (y la mejor manera de hacerlo es por medio de la venta de libros), que les permita participar frecuentemente en eventos académicos como seminarios, cursos, conferencias o MBA. Al final, el resultado es que la acumulación de capital simbólico conduce a acumular capital económico a través de más ventas, ante el hecho de que el autor se ha convertido en autoridad. Dado que el campo es un espacio de

lucha y de censura, la literatura gerencial tiene altas y bajas igual que cualquier moda, y es natural que cada autor intente rentabilizar su discurso a la mayor brevedad, antes de que envejezca. Por ser un campo de censura, hay que abstenerse de decir algunas cosas o tener cuidado de cómo se dicen; por ejemplo, no se deben criticar los fundamentos económicos y políticos del sistema capitalista, so riesgo de ser expulsado del campo. Es decir, la literatura gerencial no es independiente de los poderes económico y político, sino su instrumento de legitimación.

## 7. DISCUSIÓN

En Colombia, la década de 1950 estuvo marcada por el conflicto político y por la violencia que se generó a raíz del asesinato del líder Jorge Eliecer Gaitán; fue la década de la última dictadura militar, con lo distintivo de estos regímenes: fuerte recorte de las libertades y expresiones ciudadanas, énfasis en el populismo propio del caudillismo, estancamiento del debate político y retroceso de los partidos, lo cual origina acuerdos que se plasman en pactos bipartidistas para atenuar el conflicto.

En lo económico, se evidenció un tímido proceso de industrialización influenciado por los esfuerzos de recuperación posteriores a la Segunda Guerra Mundial que, para algunos países latinoamericanos, significó grandes oportunidades de emprendimiento y de afianzamiento industrial, al salir indemnes del conflicto por no involucrarse directamente en él; para esa época, el comercio exterior generaba una balanza deficitaria por la importación de bienes de capital y la exportación de materias primas con poco o ningún valor agregado. Contra todo pronóstico, esa situación no se ha revertido.

Luego, la década de 1970 estuvo marcada por la fuerte agitación política surgida entre los universitarios con influencia de las acciones de mayo de 1968 en Francia; hubo un fuerte movimiento en pro de la libertad y una contundente reacción en contra del autoritarismo. En lo económico, pese a la notoria influencia de la teoría keynesiana centrada en el intervencionismo de Estado, comenzó a irrumpir con fuerza la teoría de Milton Fredman abogando por la libertad de los mercados y el consecuente desmonte de las regulaciones estatales de las relaciones económicas. En este marco nacieron la mayoría de las entidades asociativas.

Para Urrutia,<sup>291</sup> citado por Losada (2000), la creación de los gremios (...) coincidió históricamente con la tasa de sustitución de importaciones (...) por dos razones: una, porque aquellos fueron los años en que se consolidó el crecimiento industrial y se diversificó la estructura del sector manufacturero; y dos, porque simultáneamente también creció la intervención del Estado y, con ello, se obligó a los distintos sectores empresariales a institucionalizar sus canales de comunicación a fin de ganar espacio como interlocutores para, de esta manera, intentar contrarrestar el poder de las entidades gubernamentales encargadas de llevar a cabo los procesos de intervención. Sin embargo, parece que el factor de mayor incidencia en el surgimiento de estas entidades es el proceso de diversificación de la producción de manufacturas y de transformación de productos primarios.

Tal como se consignó antes, el éxito de los procesos asociativos no es compatible con la conducta egocéntrica de ninguno de los actores o integrantes del arreglo organizacional que asume la defensa de los intereses comunes. La formación de capital social y la promoción de los valores humanos en la empresa, en los negocios y en la vida diaria, sobre todo el valor de la confianza entre las personas, también es un tema que puede ayudar a los países a mejorar sus indicadores de competitividad internacional. Es claro que el telón de fondo de todo esto es la ética, entendida como uno de los mejores negocios para las empresas, por cuanto las hace más confiables y competitivas frente a sus pares de otros países (Alviar, 2012).

La confianza es un bien escaso, intangible, y no circula igual que otras mercancías;<sup>292</sup> simplemente se recibe y se da. Precisamente por esa razón es que está, o debería estar, en la base de todas las relaciones sociales. Por desgracia, parece que cada día falta más, sobre todo cuando se trata de obtener beneficios. Entonces, para mayor infortunio, el cálculo se apodera

---

<sup>291</sup> M. Urrutia, *Gremios, política económica y democracia*, Bogotá, Fedesarrollo, 1983, p. 91.

<sup>292</sup> L. Cañibano y P. Sánchez, *Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo*, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 2012.

de las relaciones y se puede llegar a abusar unos de otros, razón por la cual la gente se torna desconfiada y previsiva hasta llegar a la hostilidad. La confianza es un don natural; o, si se quiere, una virtud que exige que sea cultivada. Como se sabe, uno de los significados más expresivos de la palabra cultura es precisamente éste: el cultivo, el cuidado de lo mejor. La confianza exige cuidados y se labra en la relación interpersonal.

Para ser confiado se requiere creer en las otras personas, ser transparente, desprendido y generoso; es por eso por lo que la confianza enriquece las relaciones, las vuelve fraternas, las eleva al bien común como ideal. Porque ser confiado es creer que los otros buscan su provecho no a costa del otro sino en unión con el otro; de ese modo, todos los beneficios son compartidos y no hay éxito en la vida que pueda ser solo del propio yo. La confianza es la llave que abre a las sociedades al compromiso con la realización colectiva. Aquél que es capaz de creer en los otros trabaja con ellos en la construcción de sociedades justas y armoniosas.

La confianza es base del capital social: la habilidad de la gente para trabajar en grupos, unirse en torno a valores y normas; es la tercera forma de capital, junto al capital físico y el capital humano; nace de la capacidad para relacionarse socialmente, ser capaces de confiar en otras personas o tener normas comunes de honestidad y reciprocidad.<sup>293</sup> Francis Fukuyama (1995), uno de los tantos autores que se ocupó del tema del capital social, lo define en términos de la confianza entre individuos. Esta palabra tan simple alberga una serie de condiciones que deben darse en la sociedad para que todos los actores participen de los beneficios de la cultura y el relacionamiento económico que, en última instancia, es lo que hace competitivas a las sociedades o, en una perspectiva más amplia, las hace más atractivas, no solo en términos de inversión, sino como territorios de vida y desarrollo humano.

---

<sup>293</sup> M. Alviar, "El capital social impulsa la competitividad", en El Colombiano, Medellín, 3 de abril de 2012, en <[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el\\_capital\\_social\\_impulsa\\_la\\_competitividad/el\\_capital\\_social\\_impulsa\\_la\\_competitividad.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_capital_social_impulsa_la_competitividad/el_capital_social_impulsa_la_competitividad.asp)>.

Teniendo en cuenta el desarrollo del concepto de capital social y las discusiones recientes sobre la evolución del mismo, resulta de importancia relacionarlo con la competitividad.

En la sociedad y en la economía, los niveles de competitividad no se dan en abstracto (Alviar, 2012). Las sociedades y las relaciones económicas que se dan en su interior están fundadas en una cultura y unos valores que se materializan en la interacción entre individuos. Aquí cobra sentido la idea de que las sociedades alcanzan mayores niveles de competitividad y se tornan más atractivas cuando han logrado construir tejido social basado en valores y en el relacionamiento entre individuos, sustentado en la confianza. La base de capital social favorece la acumulación de capital humano y se traduce en competitividad empresarial para lograr sociedades atractivas.

Hay que decir que, a pesar del avance teórico que se ha logrado para entender la construcción de capital social basado en valores, confianza, solidaridad y redes sociales, no se ha avanzado mucho en su medición dadas las dificultades de cuantificar aspectos del comportamiento de los individuos y sus percepciones. En la actualidad se cuenta con el *World Values Survey* (Encuesta Mundial de Valores) que permite, a través de encuestas, tener algún grado de aproximación al significado y medida de capital social. Para el presente caso, en 2006 se aplicó esta encuesta a 1.215 personas y el resultado es preocupante en lo referente a la confianza. El estudio señala que el colombiano promedio es desconfiado. El reto es construir confianza, profundizar en la formación de valores. Solidaridad y cooperación son dos aspectos de trascendental valor en los procesos asociativos, pues son básicos para construir capital social.

Todos los directivos manifestaron apego a la administración por objetivos y a la gestión por resultados, que parece ser entendida como un modelo integral y completo con el cual se puede gerenciar una empresa a cabalidad, pues lo asumen como garantía de éxito; ambas son

defendidas como herramientas de planeación y programación y como mecanismos que facilitan el control. Con respecto a la descentralización administrativa, la mayoría de los entrevistados se manifestó a favor de la centralización con el argumento de que es la mejor manera de evitar inconsistencias, al tiempo que se logra y se mantiene la unidad de criterio. Ligado a estos conceptos está el de cultura, que en el estudio dirigido por Henao y Castañeda<sup>294</sup> se entiende como el conjunto de hábitos, modos de vivir, maneras de relacionarse, normas, valores, formas lingüísticas, creencias, ritos, prácticas religiosas, expresiones artísticas, desarrollo científico, entre otras manifestaciones humanas, que son compartidas por los miembros de una comunidad. El acervo cultural se transmite de una generación a otra por diversas vías, formales (la cuadrícula educativa) e informales (el ejemplo).

Desde la cultura, todo conglomerado es complejo y dinámico, pues tiene diversidad de componentes, como los conocimientos, el lenguaje, la historia, entre otros. En este contexto, el ser humano se caracteriza por su verbalidad, esto es, un ser que es capaz de significar la realidad, que es significado por esa realidad y que, con base en el universo simbólico posibilitado por el lenguaje, establece relación con los demás, relación que es mediada por el reconocimiento y el pacto social.<sup>295</sup>

Cultura es un concepto cuyo valor surgió con la Ilustración. La idea de que la humanidad alcanzaría altos niveles de progreso mediante el uso de la razón, sumada a la creencia de que con el método científico moderno se podría aprehender la totalidad de la realidad en sus tres grandes dimensiones: física, social y psíquica, e incluyendo al optimismo desbordante de que se superarían los males derivados de la ignorancia, incentivaron los estudios sobre el ser humano a fin de examinar las diferencias entre el hombre culto,

---

<sup>294</sup> J.I.Henao y L.S. Castañeda, *El parlache*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2001.

<sup>295</sup> Véase Henao, Carlos Mario *et al.* *Panorama de la Cultura Organizacional de Protección S.A.*, ya citado.

civilizado, y aquel considerado primitivo; la finalidad última era emprender la ruta de la racionalidad civilizadora. Así, la antropología, al estudiar la forma y la lógica de vida de los ‘no civilizados’ encontró grandes diferencias frente a la forma de vivir del hombre de la cultura occidental europea (autoproclamado como el referente para medir a las demás sociedades). Eso hizo que el hombre no fuera considerado uniforme, sino como un ser complejo, con infinitud de significaciones acerca de cómo existir y cómo interactuar con los otros.

El vocablo *cultura corporativa* se utiliza como sinónimo de cultura organizacional, en el sentido de un conjunto de valores, modos de proceder, lenguajes especializados e informales, compartidos por las personas que pertenecen a una organización, independiente de su naturaleza, y que influyen en la manera o forma como interactúan entre sí y con el entorno. La expresión es la resultante de la confluencia de varios elementos: 1) la estructura de la organización que se traduce en sus propósitos, normas, valores declarados, misión y visión; 2) las personas que la conforman, con sus estilos particulares de vida, sus creencias, su formación y su perfil; y 3) el contexto o el medio en el cual se inscribe la organización, el sector al que pertenece, las zonas donde actúa, los líderes anteriores y actuales y los demás factores que marcan influencia.

Los complejos procesos históricos en que se constituyen las acciones humanas, intentan ser reconstruidos en sus formas, contextos y expresiones, por las ciencias sociales acudiendo a una amplia gama de estrategias y de marcos teóricos, entre ellos la etnografía y la antropología. De allí derivan su uso la psicología, la sociología, el trabajo social y la administración, entre otras. Las entrevistas y el análisis documental permitieron establecer que el 100% de los directivos tiene una especie de ‘marca’ o impronta propia, que para este estudio se toma como cultura corporativa. Dentro de los procesos de gestión gerencial, la

cultura organizacional apenas empezó a cobrar importancia en los años ochenta y se aplicó con la finalidad de crear una serie de condiciones favorables para el desarrollo de las actividades corporativas. Hoy, las organizaciones se consideran sistemas socioculturales que se preocupan por crear y consolidar una identidad propia mediante la práctica de los valores que sirven para mediar y regular las interacciones humanas y sus comportamientos.

De esto se desprenden dos niveles de existencia de la cultura organizacional que se superponen y se combinan entre sí: un nivel informal, resultante de la confluencia espontánea entre la estructura, los individuos y el contexto; y un nivel formal, definido por la intención deliberada de la organización de crear cultura, o sea, de gestionar, desde los procesos y sistemas comunicativos, una forma propia de proceder y de comportarse. Para la articulación de estos dos niveles es central el encuentro entre la cultura propia de cada individuo y la cultura de la empresa que busca implementar un sistema de valores corporativos, derivados de su identidad organizacional, lo cual implica hacer frente y canalizar la diversidad según cada contexto particular. Esto significa que, aunque la empresa pretenda que los valores sean iguales en todas partes donde hace presencia, los componentes económico, social, político, geográfico y cultural de cada contexto dejan su marca y las personas imprimen su propio sello.

Otro aspecto importante es la identidad organizacional, concepto estrechamente ligado a la cultura, pues se estima que aquélla es base de ésta. La identidad se refiere a la esencia de la empresa que la hace diferente y única frente a otras, incluso del mismo sector. En el caso de una persona, esa identidad está compuesta por elementos biológicos, legales y culturales, e igual ocurre en las organizaciones: aquella unidad que es invariable en su esencia, no obstante que la realidad sugiera algo distinto. En efecto, la revolución sexual, la globalización y la masificación lograda por los medios de comunicación, hacen pensar en

identidades cambiantes, un proceso que no hace que las cosas dejen de ser, pero sí que se transformen o devengan. Cuando se define la identidad como lo que se es, se refiere al presente; pero eso no implica cerrarla a la posibilidad de cambio, lo que aporta otros rasgos distintivos: por ejemplo, aunque cambie la planta, el eslogan o los colores de la empresa, su filosofía, los procesos y el modo de actuar se conservan por más tiempo y con ello se consolida una identidad.

Basado en Henao (2001), también de las entidades asociativas se puede decir que tienen unos rasgos distintivos que permiten su reconocimiento y las diferencian de otras; algo así como su identidad (Henao y Castañeda, 2001: 17). En la construcción de esa identidad corporativa intervienen factores como el contexto en el cual nace y vive la entidad, las expectativas de sus creadores, la forma de ser de ‘sus padres’, las características propias del sector en el que actúa, las relaciones que establecen entre sí las personas que la dinamizan, la forma en que va asimilando el crecimiento y el cambio, entre otros factores propios del proceso de transmisión y consolidación de la cultura organizacional, base de la identidad. Apoyado en esto, es preciso referirse al valor de los valores: una forma de hacer negocios que privilegia la honestidad, la legalidad, el respeto a las minorías, el respeto central a la persona, el cumplimiento estricto de las normas; todo ello contribuye a consolidar una imagen de confiabilidad y de respaldo.

El historiador Mayor Mora<sup>296</sup> destaca la importancia que tuvieron los valores éticos para los empresarios antioqueños desde principios del siglo XX; durante mucho tiempo se tuvo a Antioquia como la zona colombiana dotada de las mayores reservas morales. Sus líderes no se cansaban de repetir que “la más alta riqueza (...) no son las minas, ni su comercio, sino las virtudes de nuestros antepasados; a tono con lo cual el antioqueño fue

---

<sup>296</sup> A. Mayor Mora, *Ética, Productividad y Trabajo en Antioquia*, Bogotá, Tercer Mundo, 1984.

símbolo proverbial de industriiosidad, laboriosidad y compromiso con su trabajo” (Mayor, 1985: 11). Otros analistas coinciden en afirmar que esa forma de concebir la vida y los negocios se irradió al ámbito empresarial del país entero y aún hoy sigue siendo el faro guía del comportamiento de los dirigentes. El investigador escuchó frecuentes comentarios sobre los aportes de los líderes de Antioquia al desarrollo del país en todos los campos, especialmente en el industrial y comercial, y alusiones mucho más elogiosas a las virtudes éticas que guiaron el comportamiento de esos líderes.

Con todo, en el mundo de los negocios ha sido frecuente encontrar directivos cuyos comportamientos riñen con los principios éticos y con el estricto apego a las leyes. El afán por obtener ganancias abundantes, fáciles y rápidas, el afán por tomarle ventaja a los competidores sin detenerse en consideraciones éticas, ha llevado a muchos a abandonar principios y valores, olvidando que el costo que acarrea ese comportamiento es más oneroso a largo plazo. Para ningún iniciado en la teoría administrativa es secreto que la ética en los negocios es altamente rentable. En efecto, la transparencia, el respeto a las normas, la observación del conducto regular al tramitar asuntos oficiales, la proposición formal de iniciativas de reforma ante las instancias que tienen la facultad decisoria, la austeridad en el gasto, la prudencia al invertir recursos, la modestia, el respeto a los demás; todo eso que hoy pudiera enmarcarse en el cristianismo de corte calvinista, fortalece las organizaciones y les provee sostenibilidad a largo plazo.

Algunos autores han acuñado el concepto de paternalismo para identificar el esfuerzo de integrar los intereses de los trabajadores a la lógica de las empresas; sostienen que es una estrategia con fuerte incidencia del discurso religioso con fines moralizadores. Dada esa influencia, no sería raro encontrar la mezcla entre autoritarismo y adoctrinamiento, relaciones relativamente cercanas entre obreros y patronos (mediante el apadrinamiento de los hijos de

aquél por el segundo en el rito del bautizo) y algunas concesiones disciplinarias y económicas que proporcionaban un considerable grado de satisfacción y permitían una cierta mejora de las condiciones de vida del trabajador. Esta práctica era fuerte hasta mediados de los años ochenta, con el fin central de evitar la formación de sindicatos reivindicativos; y lo consiguió, bajo la premisa de que mientras la empresa estuviera bien, todo el personal se beneficiaría de las utilidades obtenidas.

Para Mayor Mora (1984), las prácticas de tipo paternalista, por ejemplo mediante el otorgamiento de créditos para vivienda, alojamientos, servicio de comedor, becas de estudio para los hijos, entre otros, fueron muy importantes en tanto sirvieron para motivar un mayor sentido de pertenencia de los trabajadores y para atenuar el efecto nocivo que podía desprenderse de la competencia entre los fines organizacionales y los deseos de los trabajadores. Conviene aclarar que, hoy en día, la palabra paternalismo ya no hace parte del léxico ni de la práctica gerencial y las pocas veces que aparece se utiliza para referirse a algo que no se debe hacer; y si alguna connotación positiva le queda, es en el sentido de acompañamiento, respeto y un cierto grado de tolerancia para generar confianza, perfectamente acordes al modelo de control.

Con respecto a las personas, existe el concepto de espacio organizacional para hacer referencia a la parte que ocupan en una organización y en el que hacen su aparición, mediante la corporalidad y las representaciones estéticas que los caracterizan. Además del espacio físico, se trata de un lugar personalizado, apropiado, en el que las personas se expresan de manera afectiva, por ejemplo, 'mi casa' y no simplemente 'la casa'. El espacio organizacional representa un conjunto de ideas, proyecciones y normatividad; se puede leer como la narrativa de un ideal propuesto de manera racional, que busca constituir un estilo,

una identidad o cualquier otro atributo que le dé sentido a la organización a través de la distribución espacial de los objetos y los cuerpos.

El espacio y la decoración del mismo dan idea de la ubicación o localización del sitio de trabajo (entiéndase como domicilio) dentro del espacio físico de la ciudad. En este sentido, la mayoría de las entidades analizadas son propietarias del inmueble donde funcionan; todas están localizadas en sectores urbanos tranquilos, de alto valor de los inmuebles, sitios de relativa fácil accesibilidad, y relativamente cercanos a los centros de decisión económica y política. En ninguna entidad se encontró ningún elemento de mal gusto, innecesario ni ostentoso o que desentonase con el conjunto o con la posición del directivo, o bien con su autoridad y liderazgo. La mayoría de los elementos de decoración son alegóricos a la naturaleza propia de la entidad asociativa y al sector económico y empresarial que representan.

Es importante tomar en cuenta los conceptos de cuerpo y corporalidad para referirse a uno más amplio, el de cultura corporal en la organización. Cuerpo es el ser mismo, la persona en manifestación a través de su movimiento, acción y representación. Es el organismo culturizado, producto de la inserción del organismo humano en una comunidad, mediante la cual incorpora costumbres, valores, normas, estilos de vida y demás elementos de la cultura. No se trata del cuerpo en tanto conjunto de los sistemas orgánicos sino del cuerpo como experiencia o como lo que se es. O sea que pensar en lo humano es pensar en lo corporal y las maneras como la relación con las personas y los grupos se plantean en términos de juegos de roles (Henaó y Castañeda, 2001).

La corporalidad es cualidad de lo corporal; por tanto, es la expresión de un cuerpo en un contexto; ese cuerpo realiza tareas y expresa diversos sentidos a través de movimientos, gestos y actitudes, razón por la cual la corporalidad adquiere un sello personal. Henaó (2001:

47) dice que no es frecuente que en el mundo de las organizaciones se hable del cuerpo, y menos de la corporalidad, como elementos o dimensiones que reflejen la cultura general de la empresa. Pese a que sobre el cuerpo se llevan prendas, colores, escarapelas que identifican la empresa y, en general, el lenguaje que permite la comunicación en un contexto determinado, no se toma como elemento trascendente al analizar la cultura organizacional.

Muchas veces el cuerpo es tomado como un elemento de mercadeo e imagen y, por lo tanto, tiene que ser objeto de buenos modales y de ciertos protocolos. La cultura corporal, entonces, se refiere al conjunto de expresiones posturales, gestuales y verbales por medio de las cuales se expresan los miembros de un grupo o de una organización. En este sentido, la cultura corporal adquiere alto valor para comprender la cultura general, en tanto la escenifica mediante prácticas puntuales. Así, la forma de aparecer en público, los modales, el vestuario, el maquillaje, la actitud y la aptitud para interactuar con los otros en determinados espacios, son determinados por el rol desempeñado en el escenario organizacional: gerente, subgerente, secretaria. La cultura corporal dentro de la cultura general es valiosa porque afianza con hechos las valoraciones generales y el sistema de creencias.

No se puede pasar por alto el concepto de representación estética organizacional, que se refiere a la manera como toman vida los componentes del discurso de una organización, mediante la combinación de formas, texturas, colores, olores, sabores y sonidos. La estética es la manera particular de dar forma y presentar algo: una idea, un razonamiento, una experiencia, una tradición, el espacio de trabajo. Todo tiene una estética: un matrimonio, un nombramiento, abrir o cerrar un negocio. Todo lo que acontece en términos de cultura está rodeado por una forma de presentación, de tal manera que las representaciones estéticas no son estáticas sino que son recreadas por las personas, y aunque el nacimiento y la historia de la empresa son una impronta, el componente estético va incorporando nuevas

representaciones. La dimensión estética de las organizaciones expresa las maneras como las personas recrean el día a día. Las personas traen unos antecedentes que debe reacomodar dentro del marco que la organización les brinde y esto se expresa de diferentes formas, incluido el mobiliario.

Con respecto a la expresión ‘grupo de interés’, estrechamente unido está el galicismo *lobby*, que se usa como sinónimo de cabildeo, ambos para significar que se aboga por una decisión gubernamental en un determinado sentido; sin embargo, ninguno fue mencionado por los entrevistados. En el campo de la ciencia política no existe una definición de alta aceptación de grupo de interés; sin embargo, se puede traer a escena las aportadas por David Truman, para quien “un grupo de interés es cualquier grupo que, basado en una o más actitudes compartidas, formula reclamaciones sobre otros grupos u organizaciones de la sociedad” (1953: 33, citado en Losada, 2000: 16),<sup>297</sup> y la de Robert Salisbury: “un grupo de interés es una asociación organizada que actúa frente a decisiones gubernamentales”.<sup>298</sup> Para esta tesis, ambos aportan elementos interesantes que dan sentido a la gestión gremial en tanto el asunto central del trabajo de sus directivos implica fuerte y frecuente interacción con agencias gubernamentales o estatales, aunque Salisbury parece ofrecer mejores explicaciones.

En ciencia política se reconoce que un grupo de interés puede ser una entidad formalmente constituida, como el caso de un gremio de la producción o económico, una ONG, un sindicato, una fundación o alguna otra figura legal de beneficio social; también se reconoce que el grupo de interés no necesariamente es formal, sino que puede ser un grupo de personas que, por alguna razón, aun incidental, se coaligan y propugnan por un fin común, como el mejoramiento de una obra o de un servicio público; esto hace notar que la vida de

---

<sup>297</sup> Losada advierte que el concepto obedece a su propia traducción.

<sup>298</sup> R. Salisbury, “The Paradox of Interests in Washington, DC: More Groups and Less Clout”, en A. King, comp., *The New American Political System*, Washington, American Enterprise Institute, 2a. ed., 1990, p. 117.

los grupos de interés puede variar, y de hecho varía, según como esté organizado y según los fines que persiga, desde unos efímeros hasta otros de largo aliento. Sin embargo, también fuerza reconocer que no todo grupo formal ni cualquier conjunto informal de personas conservan indefinidamente el carácter de grupo de interés, aunque alguna vez se hubieran comportado como tales; en consecuencia, la condición de grupo de interés se conserva mientras se ejerza alguna fuerza en pro de un objetivo y se pierde en cuanto se logre tal finalidad y ya no haya motivo para ejercer más presión o más influencia.

Finalmente conviene acotar que el trabajo de los grupos de interés se manifiesta a través del *lobby* o cabildeo; en ambos casos, cualquiera sea la acepción considerada, la actividad del grupo consiste en abogar por una decisión gubernamental o legislativa favorable a sus intereses.

Con respecto a organización cúpula, según Hartlyn (1988: 79, citado en Losada, 2000), pese a algunos esfuerzos aislados hechos al vaivén de intereses políticos coyunturales, en Colombia no ha existido un gremio cúpula que pueda reconocerse como único, integrador y vocero de los demás y que, por tanto, se erija en contraparte autorizada y fuerte, capaz de representar los intereses más generales de los empresarios frente al gobierno, al estilo de los existentes en países como Suecia, Francia, España y Alemania.<sup>299</sup> A este respecto hay un cierto parecido con EUA, en donde tampoco ha prosperado una organización cúpula capaz de aglutinar a las organizaciones sectoriales de tipo asociativo, con la diferencia de que las organizaciones existentes allí se reconocen como especialmente fuertes. Vale decir que no son solo en estos cuatro países, sino que en la mayoría de Europa, empezando por los de la Eurozona, existen gremios cúpula, ampliamente representativos y fuertes interlocutores ante los gobiernos; y, por si fuera poco, también existen organizaciones que podrían llamarse

---

<sup>299</sup> Se hace referencia a la SAF de Suecia, la MEDEF y la CNPF de Francia, la CEOE de España y la BDA de Alemania.

‘súper-cúpulas’, que agrupan a las ya clasificadas como entidades gremiales,<sup>300</sup> con radio de acción en todo el continente.

De esto se deduce que buena parte de los objetivos tienen que ver con agencias gubernamentales, lo cual hace sospechar que el Estado aún sigue siendo fuertemente intervencionista aunque el discurso oficial y las formulaciones de política pública propugnan por la desregulación y la liberalización; esto parece coherente con la prédica de la mayoría de los dirigentes gremiales cuando se declaran partidarios y defensores del libre mercado, al tiempo que abogan por medidas que ayuden a defender la empresa nacional frente a la competencia externa. Un Estado intervencionista es, también, un Estado dispensador y, como tal, convierte a los agentes sociales en receptores. Lo que quedaría por inquirir es cuál es el efecto real de tal situación sobre el proceso asociativo y sobre la supervivencia de las entidades resultantes, cuestión lógica si se tiene en cuenta la diferencia en las cifras de este trabajo frente al de Losada (2000: 24). En cualquier caso, lo que parece cierto es que la aceleración de la apertura y de la liberalización de la economía a través de la firma de tratados de libre comercio, ha dejado a algunas entidades gremiales sin mucho protagonismo y con su supervivencia amenazada. Es decir, en un contexto de poca intervención y de escasa protección estatal, la supervivencia de las entidades asociativas estaría supeditada a la calidad, oportunidad y variedad de la oferta que puedan hacer a sus asociados.

Por su parte, las empresas se afilian una entidad gremial porque es bueno tener una entidad que represente los intereses del sector con capacidad de interlocución ante las autoridades, porque la entidad aglutinante tiene acceso rápido a información y traduce los textos normativos a un lenguaje sencillo, porque puede investigar y asesorar y porque puede proteger a algunos del canibalismo de otros. Como motivos para no afiliarse o para

---

<sup>300</sup> Véase, por ejemplo, [www.orgalime.org](http://www.orgalime.org), [www.cefic.be](http://www.cefic.be), [www.eurocommerce.be](http://www.eurocommerce.be), [www.unice.org](http://www.unice.org), entre otras

desafilarse se mencionaron el desencanto por sentirse comodines de los intereses de otros, el que no se obtiene un beneficio diferenciador frente a no afiliados y el que no se siente una compensación de los costos incurridos.

En cuanto a las relaciones interinstitucionales y con otros actores, además de las autoridades públicas, los gremios tienen interacción con los dirigentes o representantes de los grandes grupos económicos, con dirigentes de los partidos políticos (los que están representados en el Congreso, a través de los candidatos a cargos de elección y sin que ello implique compromiso de partes), con dirigentes de las ONG y otras entidades sociales, culturales y educativas, con representantes de organismos internacionales y con dirigentes de entidades pares; la finalidad central de dichas interacciones es definir alianzas y posiciones comunes frente a temas específicos, mientras que en segundo lugar está la búsqueda de cooperación y capacitación.

Al comparar las estrategias utilizadas por las organizaciones gremiales de Colombia, EUA y Francia, se concluye que son similares. Aludir a EUA y Francia es importante porque ambos países que se consideran emblemáticos de la democracia y de la libertad. Muchos otros hallazgos guardan correspondencia con los encontrados en otras latitudes, según se desprende de los trabajos de Salisbury (1990) y los de Schlozman y Tierney (1986), al referirse a las prácticas en la sociedad; los conceptos e informes que entregan tienen solidez y alto valor técnico pues están respaldados por estudios y por una investigación seria, por lo cual es difícil que un congresista o un funcionario público los ignore. Según el estudio hecho por Harvey Kline,<sup>301</sup> se demostró que muchos congresistas aceptaron haber recibido documentos y conceptos de los dirigentes gremiales. La estrategia de enviar comunicados a los medios busca que algunos de alta aceptación les den despliegue, de tal manera que

---

<sup>301</sup> Harvey Kline, "Selección de candidatos", en *Revista Cámara de Comercio de Bogotá*, No. 16-17, 1974.

desoírlos sea políticamente costoso para la autoridad pública; es acudir a la opinión pública para generar presión a favor de una decisión. Por último, las alianzas con pares, que casi siempre son temporales, circunstanciales y coyunturales, se fundan en el principio cooperativo de que ‘la unión hace la fuerza’.

## 8. CONCLUSIONES

Quedan varias lecciones al final del proceso investigativo. La primera consiste en que el proceso asociativo no ha logrado avanzar lo deseable, entre otras razones, por las dificultades para construir capital social: la sociedad colombiana es excluyente como corpus y también de acuerdo con su composición regional, pues frente a la apertura y liberalidad de las gentes de la Costa y de la zona cafetera, se registra el temperamento frío y cerrado del habitante del altiplano; otro obstáculo que los procesos asociativos sirvan de cohesionador empresarial y social es el narcotráfico y la influencia negativa de las mafias asociadas a dicho fenómeno, pues como ocurre con cualquier actividad ilícita, este alimenta el egoísmo y la desconfianza con fuertes incentivos, conduce a los involucrados a vivir a ritmos vertiginosos desordenados y, finalmente, lleva al desprecio por el esfuerzo pulcro, cooperador y solidario.

La confianza es lubricante esencial de las relaciones sociales. Esa actitud de confianza o desconfianza opera como la médula de las conductas culturales, religiosas, sociales y políticas que influyen decisivamente en el desarrollo. Si la sociedad de la confianza es la que alienta al desarrollo, la sociedad de la suspicacia está transida de frío, en la que la vida común es un juego de suma cero, incluso de suma negativa (si tú ganas, yo pierdo); una sociedad proclive a la lucha de clases, al malvivir, a la envidia social, al encierro, a la agresividad de la vigilancia recíproca. La sociedad de la confianza es de expansión, ganador-ganador; sociedad de la solidaridad, de proyecto común, de apertura, de intercambio y de comunicación.

Pero la confianza no se puede adquirir como una mercancía; ella solo identifica una calidad de vínculo socialmente construido, proviene del fondo de cada uno de los miembros del colectivo. Y el considerarla como la matriz de una sociedad es afirmar que la sociedad no es fruto de una fabricación. El concepto posee además la ventaja de subrayar la total interdependencia entre lo personal y lo social: la confianza en sí mismo y la confianza en el

otro provienen de una misma fuente interior. No pueden ser pensadas ni vividas la una sin la otra.

El presupuesto básico de los procesos asociativos es la acumulación de capital social en términos del mayor conocimiento adquirido por los integrantes de la entidad asociativa, de cada vez más confianza para hacer negocios, de más credibilidad en los valores éticos y morales adoptados como principios del comportamiento de los directivos y de los ciudadanos en general, de solidaridad suficiente que permita que todos los integrantes de la red se fortalezcan y progresen, y de la cooperación, que es el sentimiento que debe acompañar la solidaridad. Pero pese a los loables esfuerzos que se han realizado, la experiencia colombiana no parece ser ejemplarizante porque sus logros aún son tímidos.

Frente a las elevadas exigencias que plantea el mundo actual y consciente de las debilidades, la sociedad colombiana como corpus, en especial la dirigencia empresarial y política, debió comprometer sus energías en el marco arriba mencionado; sin embargo, lo aprendido a lo largo del presente trabajo dibuja un panorama desalentador en el cual irrumpen el egoísmo, la competencia desleal, el bajo sentido de responsabilidad social con un bajo nivel de compromiso, un afán de enriquecimiento rápido y fácil y la corrupción, entre otros. La tarea de construir una sociedad libre de estos vicios se centra en el sistema educativo, pero tampoco se insinúa el surgimiento y posterior afianzamiento de acciones que permitan identificar esa vocación. Tan sombrío es el panorama que ni siquiera se cuenta con una organización aglutinante; existen si, pequeños sindicatos con intereses propios y hasta discordantes o contradictorios en algunas oportunidades (entidades plurales con igual fin).

El individualismo impuesto por el modelo político y económico, consecuencia de la inequidad, de las grandes desigualdades y del clientelismo populista, conduce a concluir que no tiene sentido construir relaciones de cooperación y lleva a buscar nichos lícitos e ilícitos,

al egocentrismo y a la inmediatez. Peor aún, termina contagiando a todos en la sociedad, facilitando el accionar de quienes detentan posiciones prominentes (a veces conseguidas por medios ilícitos) 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 se sabe, está fuertemente unida al nivel de ingresos y de educación.

La asociatividad es más que un ‘club de amigos’; ella permite reducir costos, genera poder de negociación, incrementa la competitividad, ofrece resultados concretos y abre la puerta a conocimiento y *know how*; y, dado que existe confianza entre los miembros del colectivo, se puede compartir información y logística, se pueden emprender acciones complementarias en el mercado y se accede más fácilmente a la certificación de calidad. La asociatividad está fuertemente ligada a conceptos como sinergia, solidaridad, conocimiento compartido y redes de apoyo; por medio suyo se pueden alcanzar mercados difíciles. Es, también, la mejor manera de aumentar calidad y cantidad de productos.

Si las empresas son capaces de verse como aliados y no como competencia, pueden alcanzar avances tecnológicos que permitan mejorar su productividad y eficiencia. La asociatividad pretende contribuir a la cooperación de dos o más empresas en la búsqueda de mayores niveles de producción y menores costos operativos, a facilitar el acceso a tecnologías e intercambiar conocimiento. Entre otras bondades, la asociatividad pretende el logro de metas comunes de corto, mediano y largo plazo orientadas al desarrollo de la competitividad; asimismo, pretende responder a las señales del mercado desarrollando productos altamente diferenciados; así como alcanzar servicios que resultan inaccesibles de manera individual.

La asociatividad es tanto una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación para dar respuestas colectivas.

Como instrumento de participación social se caracteriza por surgir del común acuerdo en que un grupo humano, cuyas voluntades individuales concuerdan, considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación. Se caracteriza por ser un principio de convivencia voluntaria e igualitaria con respecto al poder.

A la luz de lo anterior, se esperaba que los procesos de asociación obraran como motor en el proceso de crear modelos de gestión empresarial; al contrario, lo encontrado es que la práctica gerencial que se realiza, tanto dentro de las entidades aglutinantes como en sus afiliadas, está orientada a reeditar y afianzar las teorías y las prácticas propuestas por autores de otros medios socioculturales, con el agravante de que se hace de la misma manera como se acoge cualquier moda: se toma y se replica tal como han sido propuestas, sin mayor esfuerzo adaptativo y soslayando el conocimiento de las particularidades culturales propias. La gerencia sigue anclada a los modelos de Taylor y Fayol y al sistema fordista de producción y lejos de los sistemas de producción flexibles y justo a tiempo, y mucho más lejos aún de constituir redes empresariales capaces de compartir intereses. Y por esa vía, antes que aproximarse, se aleja cada vez más de la construcción de los postulados del capital social y humano.

Como puede desprenderse, tratándose de organizaciones sociales, la gestión que se realiza a su interior no debe obedecer a los principios y prácticas enseñadas por la tradición teórica, sino que reclama implementar otros modelos o formas de aportar al logro, que también deberían definirse de manera distinta, acudiendo a metodologías participativas.

En Colombia es necesario invocar el cumplimiento de ciertas condiciones previas necesarias al momento de abordar los desafíos del modelo asociativo. Una, es la existencia de sólidas organizaciones empresariales que constituyen una avanzada industrial en procura de fortalecer una nueva cultura empresarial asociativa, en la que predominen los intereses

colectivos nacionales, de la región donde tienen asiento las empresas y del sector productivo al que pertenecen, desterrando las prácticas que rinden culto al individualismo, al egoísmo, a la insolidaridad y al menosprecio por la identidad nacional.<sup>302</sup> La segunda es la adopción de un plan con claros fines de incentivar y consolidar la asociación de las empresas. En tercer lugar, debe hacerse hincapié en la necesidad de constituir redes, cadenas y clústeres que involucren a distintos actores, con el fin de conseguir economías de escala, disminuir costos de producción, reducir los costos de transacción, mejorar la capacidad negociadora, modernizar los sistemas de información y la capacidad innovadora, y elevar la capacidad de aprendizaje, en la idea de que son elementos afines a las empresas asociadas.

Pese a predica sobre la importancia y la necesidad de la cooperación y la solidaridad, formulada por el capitalismo, su praxis favorece la individualización. Por ello, contrario a lo que debería ser práctica natural y habitual, como en otros lugares, en Colombia se registra una preocupante pérdida de entidades asociativas, hecho comprobado al momento de conformar la base de datos de entidades asociativas para darle fundamentación a la investigación; la cuestión es peor si se considera que, en Colombia, las formas asociativas están elevadas a rango constitucional y pueden acceder a incentivos y garantías.

La pregunta central que motivó este estudio: si los procesos asociativos propiciaron el surgimiento de modelos de gestión, gerencia o liderazgo que puedan catalogarse como propios o siquiera como adaptación a las particularidades propias del país, ha quedado contestada, aunque no de la forma que se esperaba, pues como se ha dicho, lo que se evidenció es el apego a los modelos tradicionales y el afán por ‘estar a la moda’.

---

<sup>302</sup> Felipe Ortiz, “Memorias”, en *Tercer foro de Asociatividad Empresarial: Estrategia para la Internacionalización*, Octubre 3 de 2005, Bogotá, Felipe Alberto Ortiz, 2005.

Esta investigación empezó haciendo entrevista semiestructurada a los directivos de las entidades asociativas y de afiliadas a ellas. Primero toca el tema de la asociatividad, luego el tema de gerencia y al final integra, agregando el análisis de algunos discursos gerenciales o teorías de gestión; en este caso, el afán ha sido encontrarle (¿algún?) sentido al discurso gerencial, habida cuenta de la influencia que ejerce sobre el quehacer de las personas en las organizaciones y siendo conocido que el número de publicaciones, casas editoriales y escuelas de administración ha crecido.

Este estudio tiene apoyo cuantitativo para determinar la muestra de organizaciones cuyos directivos serían entrevistados; también el análisis del discurso gerencial a partir de los textos seleccionados implicó una aproximación de tipo cualitativo con base en los trabajos de Barthes (1990), Ricoeur (2003) y Van Dijk (2004), para intentar desentrañar los niveles estructural, semántico y pragmático. Un aparte del abordaje de los discursos gerenciales se hizo como si se tratara de un género literario.

Los textos escogidos son representativos de tres épocas distintas<sup>303</sup> y marcan la evolución que ha tenido el discurso gerencial y la forma en que se adapta a los diferentes contextos o, igual, que la realidad sociopolítica y económica condiciona el contenido de los discursos. Tienen características comunes: el acento normativo-prescriptivo porque se puntualiza en lo que se debe hacer, la recurrencia a las dicotomías entre las cuales resalta la de viejo-nuevo por malo-bueno o fracaso-éxito, la inducción de una decisión con base en un ejemplo exitoso personificado por un gerente-héroe que a su vez es el depositario de la racionalidad y por ello el único facultado para tomar decisiones importantes y, finalmente, el empleo de diversas mitologías para lograr la adhesión de los trabajadores al directivo y a sus decisiones.

---

<sup>303</sup> La de la racionalidad, propia de la gran empresa; la de adaptación forzada por la alta eficiencia de la empresa japonesa; y la de adopción de la flexibilidad como paradigma ante la incertidumbre y la turbulencia de los mercados.

En general, la literatura gerencial está dirigida a los directivos y los trabajadores, pretendiendo enseñar algunas técnicas de gestión que permitan lograr más productividad y más rentabilidad; todos se refieren a una práctica social que se resume en la organización del trabajo en el modelo capitalista, al cual sirve como instrumento legitimador al transmitir los valores propios del nuevo espíritu del capitalismo. La mayoría de las mitologías están presentes en todos los discursos analizados; por ejemplo, la cooperación para significar que el conflicto no existe, lo conservador para referirse a seguridad o la libertad para hablar de compromiso. El cambio en las organizaciones y en el discurso ha derivado de la crisis de rentabilidad del capitalismo. Del capitalismo tradicional, decimonónico, de emprendedores y exaltador de valores como el riesgo y el individualismo, se pasó a la etapa de la gran corporación que hace separación entre la propiedad y el control de la empresa; luego aparecieron los paradigmas de la adhesión, la flexibilidad y la libertad, que radican el control en el propio trabajador, para llegar finalmente al concepto de empresa red.

Los textos analizados no dan cuenta de un discurso científico; se interesan, más bien, por entregar 'recetas' basadas en el sentido común, pues, como se sabe, son instrumentos de difusión y de legitimación del sistema y para ello ideologizan al trabajador sobre las bondades del nuevo modelo, a la vez que lo desideologizan para despojarlo de toda capacidad de crítica. La literatura gerencial se ocupa del trabajo y de cómo controlarlo y para eso recurre a variadas estrategias; esta literatura es esencialmente justificadora del sistema capitalista y se empeña en lograr el compromiso de directivos y de trabajadores en torno a los objetivos organizacionales. La literatura gerencial es susceptible de verse como un campo autónomo en el que las distintas modas de gestión luchan por lograr el lugar de predominio; con ello, los agentes intentan incrementar al máximo la acumulación de capital económico al tiempo que los autores explotan rápidamente sus teorías, sin cuestionar el sistema.

La teoría administrativa se ha gestado en los marcos epistemológico y metodológico inscritos en la economía clásica y su concepto del hombre racional. Por eso los directivos se limitan a prácticas basadas en la aplicación de instrumentos y herramientas proporcionadas por los pioneros mecanicistas Taylor y Fayol: tiempos y movimientos, estandarización de procesos, procedimientos y productos, producción en serie, motivación de base económica; es decir, aprisionan al hombre. Entre tanto, en la institución estatal, el concepto de burocracia ha servido para dividir milimétricamente el trabajo, para extremar la formalidad y las reglas, para demorar los procesos, para aplazar respuestas y alejar al Estado del ciudadano. Pero debido al impacto de los cambios ocurridos, es necesario revisar algunos de los postulados mantenidos desde las ciencias sociales, económicas y administrativas e incorporar planteamientos relativos al campo cultural, los sentimientos, la estética, la vida cotidiana, entre otros, que cambian la centralidad del discurso en el campo administrativo.

Se esperaba encontrar evidencia de fuerte intercambio de funcionarios entre sectores público y privado y lo encontrado es que no hay tal intercambio y si se produce no es significativo, pues solo dos entrevistados admitieron experiencias ‘prestando’ un empleado de segundo nivel a una entidad estatal; en cambio, frecuentemente se verificó que el principal directivo gremial desempeñó previamente un alto cargo en el sector público, casi siempre de nivel ministerial.

Se reconoce que la gerencia ha cumplido un papel fundamental como motor del progreso de la humanidad y ha contribuido a crear condiciones de bienestar y prosperidad para muchas comunidades, porque ha logrado aglutinar y canalizar recursos. Hay quienes sostienen que la gerencia ha colaborado evitando confrontaciones violentas y ayudado a transformaciones pacíficas. También se sostiene que de no haber aparecido la gerencia, tal vez se habrían cumplido las predicciones sobre la autodestrucción del capitalismo. Debido en

buena parte al influjo de la gerencia, es posible afirmar, por ejemplo, que la importancia de las naciones estriba en la capacidad que tengan para aglutinar recursos y canalizarlos para producir bienes, servicios y conocimiento, y no en lo militar.

La gerencia por la cual se aboga debe ser capaz de aglutinar la gente para que actúe en torno a metas y valores comunes; de integrar personas diferentes en consideración a su esencia; capaz de canalizar virtudes y talentos de cada persona de modo que todos se aprovechen a plenitud en su doble dimensión de ser humano y de ser económico; capaz de construir un ambiente para la competencia sana, donde prevalezca la solidaridad; capaz de convertir la organización en campo de aprendizaje y en medio para construir y compartir principios y valores en donde prime la honestidad; capaz de propiciar la autorrealización de las personas; capaz de catalizar las amenazas y canalizar bien el conflicto; capaz de democratizar y propiciar la participación activa de todos los trabajadores.

Los cambios deben llevar a implementar una nueva dimensión de la gerencia que tendría características como: a) capacidad de gestionar la tecnología, lo cual demanda altos niveles educativos y amplio sentido empresarial; b) capacidad para comunicarse, procesar información, delegar y utilizar bien el tiempo ante la creciente interdependencia; c) capacidad de la empresa para cumplir su función social, lo cual es cada vez más necesario para legitimarse; d) suficiente poder moral, personal, político y profesional de quienes la ejercen, para maniobrar en un mundo cada vez más complejo; y e) capacidad para implementar mecanismos de racionalidad económica y de racionalidad sustantiva (Tenorio, 2007) para que pueda armonizar la necesidad del rendimiento económico con la también necesaria humanización del trabajador.

En todo sistema u organización no existe un único desenlace posible de su actividad, sino múltiples 'finales abiertos'; esto también afecta a la gerencia. El espacio gerencial se

presenta por ende con complejidad, inestabilidad, bifurcación y finales abiertos. Desde la tradicional teoría de las decisiones, que las segmenta de acuerdo con situaciones de certeza, riesgo e incertidumbre, se sabe que esta última domina el espacio decisorio, perturbando los efectos y consecuencias de las decisiones tomadas; la noción de riesgo es muy limitada para medir consecuencias de las decisiones, aún con las mejores estimaciones probabilísticas; el riesgo se ha dirigido hacia la incertidumbre y el desconocimiento. De allí la relevancia que ha tomado el desarrollo de las habilidades para la elaboración de supuestos hipotéticos relacionados con el análisis de escenarios alternativos: el futuro y cómo puede ser ocupan un espacio relevante y prioritario en la mente gerencial.

La gerencia deberá actuar en escenarios inéditos y para ello se necesita una generación de ‘pensadores gerenciales’ de avanzada, pues éste es un mundo de ‘entrometidos’ donde hay que lidiar con multiplicidad de actores internos y externos, personas, organizaciones e instituciones; la mirada debe sobrevolar la superficie y elevarse, aplicando saberes flexibles y adaptativos, imaginando situaciones límite, siendo corajudo y audaz, aplicando inteligencia y capacidades de liderazgo que logren hacer converger las energías organizacionales hacia una idea fuerza. Los modelos gerenciales cerrados, autoritarios y autosuficientes tienden a desaparecer y a ser remplazados por la gerencia compartida, participativa, peregrina, puesta en el centro de la organización y no en la cúspide. En el paradigma tradicional, los subordinados trabajan para el gerente; en el paradigma contemporáneo, los gerentes deben encontrar la forma de invertir dicha relación entre actores.

Las teorías organizacionales de la postmodernidad surgieron como respuesta a las teorías organizacionales de carácter más funcionalista y cognitivo. Estas se han constituido como un ensamblaje entre ideas y tecnologías heterogéneas cuya finalidad es el control para el funcionamiento correcto de los sistemas, control dirigido a la individualidad comprendida

cognitivamente, en consonancia con el dominio de la psicología cognitivista. Son justamente la estabilidad, la unidad, la coherencia y la homogeneidad garantizadas por la racionalidad individual, lo que constituye aquello que tiene que ser profundamente cuestionado como base para la comprensión de las organizaciones. Las llamadas teorías organizacionales postmodernas emergen así como una crítica, a la vez que como respuesta a la teoría organizacional dominante.

Si el mundo actual no puede ser administrado con las técnicas funcionalistas-cognitivas, las teorías acerca de la construcción social y discursiva de la realidad se erigen como fuentes de tecnología para la administración de lo blando y lo flexible, pues ya no se debe administrar puestos o individuos, sino relacionamientos, convirtiendo a los gerentes en autores prácticos de organizaciones en continua reinención. Como teoría y como práctica, la organización se constituye en un flujo incesante de relaciones inestables; en ese fluir de relaciones emerge la organización. Por ello, la organización debe ser entendida como un sistema de conversaciones o como una hiperconversación que se hace visible a partir de conversaciones; esto es, a partir de actividades relacionales flexiblemente articuladas o, si se prefiere, en procesos continuos de articulación y rearticulación.

Siendo así, los individuos no están conectados a la organización mediante un número limitado de relaciones, como son los puestos fijos de trabajo con tareas limitadas, sino que fluyen de una conversación a otra, migrando entre organizaciones. Este entendimiento es ofrecido como la principal vía para aquellas organizaciones que pretendan sobrevivir en el actual contexto inestable. Ateniéndose a las teorías organizacionales discursivas, puede decirse que coinciden en lo fundamental con lo ya dicho al señalar que las organizaciones son relaciones sociales realizadas lingüísticamente. El discurso constituye organizaciones y sujetos, produciendo y reproduciendo órdenes de relaciones sociales.

La actual es una época caracterizada por las redes y la fluidez, y la literatura gerencial no ha escapado a su influjo; basta darse cuenta del alto número de títulos publicados y del incremento cuantitativo de casas editoras. Sin embargo, lo desconcertante es que, a diferencia de épocas anteriores, en esta no parece evidenciarse una moda o teoría de gestión dominante. Las redes se han consolidado con base en el *e-business* y por la difusión de algunas agencias de consultoría, pero no por efecto de la literatura gerencial. La existencia de las redes ha servido para reforzar el discurso del emprendedor innovador, del cual se resalta su disposición a asumir riesgos elevados en un mercado turbulento e incierto. El concepto de red ha dado lugar a lo que Bauman identifica como el mundo líquido, que implica pasar de un capitalismo pesado a otro liviano y fluido con énfasis en el fin de la burocracia, en el *networking* y en la organización en caos. Puede decirse que el discurso de los autores más reconocidos no ha cambiado gran cosa desde la década de los 90 y, más bien, es prolongación de la filosofía gerencial de esa época.

Los temas que aparecen con mayor fuerza en los discursos son: *coaching*, valores y cultura empresarial, individualización de las relaciones de trabajo y sociedad del conocimiento. Mención especial merece el tema de autoayuda, además de los ya aludidos arriba: redes, competencia y competitividad metaforizadas como arte de la guerra, lo cual reclama que el énfasis gerencial se concentre en el *marketing*, el espiritualismo y la religiosidad,<sup>304</sup> el creciente uso de internet en los negocios, la inseguridad frente al terrorismo y la nueva política internacional de combatirlo, los escándalos financieros con la quiebra de varias empresas emblemáticas.

Surge algo interesante: según los discursos analizados, la gestión de la subjetividad está detrás de muchas de las prácticas contemporáneas promovidas por los gurús del *management*

---

<sup>304</sup> Religiosidad cargada de elementos orientales resumidos como misticismo, que entran a ocupar el espacio de la inestabilidad y la inseguridad laboral a futuro.

orientadas a lo simbólico, cultural o emocional; entienden la organización como construida a partir de relaciones sociales dinámicas y, por ello, precarias y fragmentadas, a la vez que heterogéneas. Por eso lo socioconstruccionista y discursivo adquiere valor cuando se habla de la historia de la teoría administrativa contemporánea.

Con la crítica hecha quedan dos opciones: 1) Abordar decididamente la construcción de lo que no se ha podido ni querido construir: el capital humano y social, esto es, saberes, cooperación, solidaridad, para construir teoría y hacer una práctica gerencial humana y humanizante, lo cual no implica desdeñar los resultados económicos; y 2) Recurrir a la ‘antropofagia gerencial’, esto es, domesticar las teorías, los modelos y las modas que frecuentemente se proponen, para adaptarlas a ‘lo nuestro’ y aprovechar lo mejor que ofrezcan, de acuerdo con la esencia humana y cultural, como proponen algunos seguidores de Guerreiro Ramos (1981).

La literatura gerencial se encargó de hacerle eco a la destrucción del Estado de bienestar; pero a diferencia del unanimismo de épocas anteriores, en esta se han dejado oír voces críticas como las de Sennett y Bauman; sin embargo, sigue vigente el directivo con libertad de acción y, sobre todo, con gran capacidad de liderar el cambio organizativo que las empresas deben hacer para enfrentar el caos del mercado. Así hicieron su aparición las llamadas ‘modas de gestión’ que, según Gibson y Tesone (2007), pese a ser innovadoras en la praxis de la organización, se dirigen más a mejorar el rendimiento, y según Jackson (2003), es una simple propensión de los directivos organizacionales a estar en ‘la cresta de la ola’, tal como puede desprenderse del análisis de la reingeniería, el cuadro de mando integral, la inteligencia emocional, la meta y otras. Igual que en épocas anteriores, se sigue hablando de desregulación de las relaciones intraorganizativas, del individualismo, del liderazgo y de la lucha contra la burocracia.

La gerencia colombiana no opuso ningún tipo de resistencia a las modas racionalizantes venidas de afuera; en cambio ha auspiciado la lectura e interpretación del libro de moda porque sirve no solo para legitimarse socialmente y como herramienta de manipulación, sino como instrumento de subversión contra el uso y la costumbre. También se puede afirmar que, en gestión, siempre ha habido modas o teorías luchando por su predominio; todas han fracasado y aun así, los gerentes siguen esperando una especie de milagro que haga aparecer la ‘piedra filosofal’ de la gerencia; y, como toda moda, estas han sido efímeras porque los gerentes son un grupo social en sí mismos con sus propias expresiones culturales y materiales, porque no se dejan madurar y porque los gerentes necesitan justificar su puesto y su sueldo y para ello venden lo *In*.

Consecuentemente, los gurús pugnan por ser acogidos por fe y no por los argumentos; también por ello, a pesar de adolecer de respaldo científico, modas y *bestsellers* son significativos para la comunidad académica, para gerentes y para empresas, y por eso resultan un negocio altamente lucrativo.

Como segunda lección, las entrevistas a los directivos permitieron confirmar que el proceso asociativo no ha ido a la par con la implementación de teorías o prácticas de gestión autóctonas, ni en la entidad asociativa ni en sus afiliadas; al contrario, se encontró que los directivos tienen amplio dominio de las teorías, técnicas, estilos y escuelas creadas, implementadas y practicadas en otras latitudes. Una explicación puede estar en la academia, pues los programas que ofrece soslayan lo autóctono y a la vez resaltan lo foráneo, lo cual se comprueba con una simple mirada a las fuentes de las cuales se alimenta el aprendizaje impartido: importados casi totalmente de EUA.

Ambos procesos, el de construcción de la asociatividad y el proceso conexo de construcción de teorías o estilos de gestión, están aún pendientes. En lo que sí se evidencian

avances es en el proceso de importación de las diversas teorías que se producen, lo cual ha servido para que se afirme que se toman, se aplican y se desechan como otra moda cualquiera. Por último, los supuestos de la tesis también fueron verificados en su totalidad y su registro ha quedado consignado en el apartado que recoge los resultados; este mismo apartado sirve para confirmar los asuntos que son de importancia en el trabajo (numeral 1.2).

La estrategia de unirse en el uso de los recursos, por ejemplo compartiendo el uso de conocimientos, equipos e infraestructura, que ha sido promovida por algunas organizaciones y tímidamente acogida por algunos de sus afiliados, ha demostrado bondades y ventajas que deben servir como aliciente para que muchos otros empresarios la asuman como propia; la razón es porque desde ya se insinúa como una de las pocas, si no la única estrategia de supervivencia en el convulsionado mundo que ya está presente. En este sentido, entidades asociativas que luchan por aglutinar empresas dentro de un mismo sector económico, dilapidan sus esfuerzos y así mismo, más que proporcionalmente, contribuyen a debilitar a sus afiliados.

Así mismo, con el ánimo de evitar el proceso autodestructivo que se pudo identificar en algunas organizaciones desaparecidas o debilitadas, las entidades asociativas deben diseñar mecanismos de protección orientados a impedir la afiliación y el acceso de empresarios cuya conducta deje alguna duda, bien porque se identifican como potencial e insanamente conflictivos, porque han tenido comportamientos poco transparentes o poco honestos, porque se sabe de su egoísmo, y con mayores veras, cuando se sospeche que realizan o han estado relacionados con actividades legal y socialmente proscritas o cuestionables.

Las organizaciones de todo tipo, las asociativas y las afiliadas a aquellas en primer lugar, tienen que asumir la inmensa responsabilidad de ayudar a construir la sociedad necesaria para lograr emprender la senda del desarrollo; dicho tránsito solo será posible, si se

asume con rigor y seriedad el proceso de construcción de ética y responsabilidad social, tarea que si bien debe ser masiva, tiene que cimentarse primariamente en cada individuo. En este sentido, las entidades asociativas, además de “producir” mediación, representación y vocería, tienen que asumir como propia la tarea de fundamentación de la ética social y el comportamiento correcto de sus afiliados; también se obliga a reclamar acciones y comportamientos similares de las demás organizaciones, empezando por las instituciones educativas.

## BIBLIOGRAFÍA

Abad, D. *Elementos de gerencia*, Bogotá, ESAP, 2001.

Acemoglu, D., *et al.*, “Institutional Causes, Macroeconomic Symptom: Volatility, Crises and Growth”, en *Journal of Monetary Economics*, vol. 50, No. 1, p. 49-123, 2003.

Adorno, T., y M. Horkheimer, *Dialéctica de la Ilustración*, Madrid, Trotta, 3a. ed.,1998.

Ahumada F, L., *Teoría y cambio en la organizaciones: un acercamiento desde los Modelos de Aprendizaje Organizacional*, Valparaíso, Ediciones Universitarias de Valparaíso, 2002.

Albano, G., “Conocimientos, destrezas y competencias: un modelo para aprender matemáticas en un entorno virtual”, en *Aprendizaje virtual de las matemáticas. Revista de la Universidad y Sociedad de Conocimiento (RUSC)*, vol. 9, No. 1, p. 115-129, 2012.

Alburquerque, Francisco, *Metodología para el desarrollo económico local*, Santiago de Chile, Ilpes, 1997.

Alchian, A., y H. Demsetz, “Production, Information Costs and Economic Organization”, en *American Economic Review*, vol. 62, No. 5, p. 777-795, 1972.

Almanza Morales, José Luis. “La interdisciplina en la Bibliotecología” [en línea]. Dirección General de bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México. <<http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volVI3/interdis.html>>. [Consulta: diciembre de 2012].

Álvarez, L. F., y C. Peña, “Investigación Conceptual. El aprendizaje y la Generación de Conocimiento”, noviembre de 2011, en <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2713/1/79326450-2011.pdf>.

Alvesson, M., y H. Willmott, “Identity regulations as organizational control: producing the appropriate individual”, en *Journal of Management Studies*, vol. 39, No. 5, p. 619-644, 2002.

Alviar, M., “El capital social impulsa la competitividad”, en *El Colombiano*, Medellín, 3 de abril de 2012, en [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el\\_capital\\_social\\_impulsa\\_la\\_competitividad/el\\_capital\\_social\\_impulsa\\_la\\_competitividad.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_capital_social_impulsa_la_competitividad/el_capital_social_impulsa_la_competitividad.asp).

Amaritriain, A. C., “‘Sobre el Poder’ en la Modernidad y la Postmodernidad”, 2003, en [www.iespana.es/revista-arbil/\(69\)barr.htm](http://www.iespana.es/revista-arbil/(69)barr.htm)

Amin, A., y K. Robins, “Industrial districts and regional development”, en F. G. Pyke, comp., *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Génova, ILO, 1990.

Arapé, E., Rojas, L., Torres, R. Comunicación y negociación bajo el cambio del espacio y tiempo en la organización del future en revista *Negotium*, ano 2, no. 6, 2000

Archer, M., *Cultura y teoría social*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1997.

Argyris, C., *On organization learning*, Oxford, Blackwell, 2a. ed., 1999.

Armas, V. y J. Malavé, La Gerencia y sus Modas, *Debates IESA* (pp. 30–42), vol. 6, 1. 30–42, 2000.

Arriaga, I., “Aproximaciones conceptuales e implicaciones del enfoque del capital social”, 2003, en [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/13428/Panel1\\_SPS31.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/13428/Panel1_SPS31.pdf)

- Ayala, J., *Instituciones y Economía: Una introducción al Neoinstitucionalismo económico*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.
- Azua, J., y A. Andersen, *Alianzas competitivas, para la nueva economía*, Madrid, McGraw-Hill, 2000.
- Babbie, E., *Fundamentos de la investigación social*, México, Thomson, 2000.
- Bagley, B., y F. Botero, “Organizaciones campesinas contemporáneas en Colombia: Un estudio de la ANUC”, en *Estudios Rurales Latinoamericanos*, vol. 1, 1978.
- Banfield, E., *The moral Basic of a backward society*, Chicago, Free Press, 1958.
- Bardhan, P., “Entendiendo el subdesarrollo: Retos de la economía institucional desde el punto de vista de los Países Pobres”, en *Instituciones y Desarrollo*, No. 10, p. 73-102, 2001.
- Bardin, L., *Análisis de Contenido*, Ediciones Akal, Madrid, 1986.
- Barthes, Roland, *Introducción al análisis estructural de relatos*, Buenos Aires, Tiempo Contemporáneo, 1974a.
- Barthes, Roland, *Mitologías*, trad. en castellano por Héctor Schmucler, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2a. ed., 1974b.
- Bauman, Z., *Modernidad líquida*, México, Fondo de Cultura Económica, 2003a.
- Bauman, Z., *Comunidad: en busca de seguridad en un mundo hostil*, Madrid, Siglo XXI Editores, 2003b.
- Bauman, Z., *La sociedad individualizada*, Madrid, Cátedra, 2001.

- Bauman, Z., *Tiempos Líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*, México, Tusquets, 2007.
- Bauman, Z., *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*, 2003, en <http://porelpoderdelaortiga.files.wordpress.com/2012/04/trabajo-consumismo-nuevos-pobres.pdf>
- Becattini, G., “Dal settore industriale al distretto industriale”, en *Rivista di Economia e Politica Industriale*, p. 1-8, 1979.
- Becker, E., *The Denial of Death*, New York, The Free Press, 1973.
- Bejar, H., *La nueva cultura del yo*, Madrid, Alianza, 1993.
- Benavides, O., *Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas*, Bogotá, McGraw-Hill, 2002.
- Bennet, H., *La empresa que viene*, Barcelona, Paidós, 1994.
- Bennis, W., *Changing Organization*, New York, McGraw-Hill, 1966.
- Berdugo, Elber y Alberto Mayor, *Modas Administrativas y Bestsellers en Colombia en el periodo 1970-2007*, Bogotá, Universidad EAN, 2008.
- Berger, P., Luckmann, T. *La Construcción Social de la Realidad*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 2001
- Bertalanffy, L., *Das biologische Weltbild, Bern: Europäische Rundschau. En Inglés: Problems of Life: An Evaluation of Modern Biological and Scientific Thought*, New York, Harper, 1952.

- Bianchi, P., “Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PYMES: aprendiendo de la experiencia europea”, agosto de 1996, en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/4221/lcbuel155.pdf>.
- Blanco, E., y A. Francés, “Estrategia para empresas”, en *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*, Caracas, Ediciones Iesa, 2008.
- Blanchard, K., Fiedler, F., Hersey, P., *Comportamiento Organizacional*, Pearson, Méjico, 2004.
- BLAU, P. M., *Exchange and power in social Ufe*, Wiley, New York, 1964
- Bolívar, R., “Teoría social II: el saber es poder”, agosto de 2011, en <http://ginazabludovsky.files.wordpress.com/2011/08/max-weber.pdf>.
- Boltanski, L., *Les cadres. La formation d'un goupe social*, París, Minuit, 1982.
- Boltanski, L., *El nuevo espíritu del capitalismo*, Barcelona, Akal, 2002.
- Boquera, M., *Las metáforas en textos de ingeniería civil: estudio contrastivo español-inglés*, Valencia, Universidad de Valencia, 2005.
- Bourdieu, P., *La distinción. Criterios sociales del gusto*, Madrid, Taurus, 1998.
- Bourdieu, P., *Las estructuras sociales de la economía*, Buenos Aires, Manantial, 2001.
- Bourdieu, P., “Las formas del capital: capital económico, capital cultural y capital social”, en P. Bourdieu, *Poder, derecho y clases sociales*, Barcelona, Desclée, p. 131-133, 2000.
- Bourdieu, P., *Pensamiento y acción*, Buenos Aires, Libros de Zorzal, 2002.

- Bourdieu, P., "The Forms of Social Capital", en J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood, 1985.
- Borgatti, S., *Conceptos básicos de redes sociales*, Cancún, Boston College, 2003.
- Braudel, F., *Civilización material, economía y capitalismo*, Madrid, Alianza, 1984.
- Brenes, A., y K. Casas, *Soldados como empresarios: los negocios de los militares en Centroamérica*, San José, Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano-Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, 1998.
- Buitrago, L.F., *Intereses de Clase e Instituciones del Estado*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 1992.
- Cabello, A., "Teoría de la organización, conocimiento metafórico y universidad", en *Denarius*, vol. 2, No. 1, p. 167-183, 2000.
- Calsamaglia, H., y A. Tusón, "Las cosas del decir", 1999, en <http://postgrado.una.edu.ve/comunicacion/paginas/calsamiglia3bu1.pdf>.
- Camagni, R., "Incertidumbre, capital social y desarrollo local: enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio", en *Investigaciones regionales*, No. 2, p. 31-57, 2003.
- Canan, R., "La exclusión en tiempos posmodernos", en R. Lanz, *Organizaciones transcomplejas*, Caracas, IMOSMO-CONICIT, p. 195-212, 2001.
- Cañibano, L., y P. Sánchez, *Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo*, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 2012.

- Caporali, R., *Presentación institucional como gerente de asuntos internacionales de SEBRAE*, Brasilia, SEBRAE, 2005.
- Caporali, R., y P. Volker, *Uma reflexãu introdutoria sobre o problema do tempo em projetos de desenvolvimiento*, Brasilia, SEBRAE, 2006.
- Capra, F., *La trama de la vida*, Barcelona, Anagrama, 1998.
- Cárdenas, R.D., “Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado”, en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 130, Manizales, Universidad Autónoma de Manizales, 2010.
- Carrillo, J., “Analogía y metáfora en el análisis organizacional un ejemplo: la organización como cárcel”, en *Revista Colombiana de Psicología*, No. 12, p. 108-113, 2003.
- Castellanos, I., y D. Echeverry, “Modelo general par la creación de capital social a partir de teoría de juegos nos cooperativos”, en *Investigar para hacer Ciudad*, vol. 9, No. 25, Bogotá, p. 81-95, 2011.
- Castells, M., *La Era de la Información: Economía Sociedad y Cultura. La Sociedad Red*, vol. I, México, Siglo XXI Editores, 1997.
- Castillo, D., “Políticas Públicas y promoción de la asociatividad rural cooperativa en América Latina”, diciembre de 2005a, en <[http://blogs.univ-tlse2.fr/cerises/files/atelier-n10/ponencia\\_completa\\_brest\\_dario\\_castillo.pdf](http://blogs.univ-tlse2.fr/cerises/files/atelier-n10/ponencia_completa_brest_dario_castillo.pdf)>.
- Castillo, D., *Programas de apoyo a organizaciones solidarias y desarrollo rural: El caso de las Corporaciones rurales de base comunitaria, CORSEDA y CORPOLIENZO*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2005b.

CEPAL, *Informe de Desarrollo Humano de Latinoamérica*, Santiago, 2008

Chandler, A., *The visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

Cicourel, A., *El método y la medida en Sociología*, Editorial Nacional, Madrid, 1982.

Clark, P., y J. Wilson, "Incentive Systems: A Theory of Organizations", en *Administrative Science Quarterly*, vol.6, No.2, p. 129-166, 1961.

Coase, R., *La empresa, el mercado y la ley*, Madrid, Alianza, 1994.

Coleman, J., "Social capital in the creation of human capital en: Serageldin, Ismail and Dasgupta Partha", en *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, World Bank, Washington, p. 13-40, 2000.

Commons, J., *Institucional Economics*, Madison, University of Wisconsin Press, 1934.

Conferencia Episcopal Venezolana (CEV), *La Contribución de la Iglesia a la Gestación de una Nueva Sociedad, Documento conciliar número 3*, Caracas, San Pablo, 2006.

Corsaro, W., "Sociological approaches to discourse analysis", en E.T. Dijk, *Handbook of discourse analysis*, New York, Academic Press, p. 167-192, 1985.

Covey, S., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*, Buenos Aires, Paidós, 1996.

Crozier, M., y E. Friedberg, *L'acteur et le Système*, París, Editions du Seuil, 1977.

Dahl, R., "The Concept of Power", en *Behavioral Science*, vol. 2, No. 3, p. 201-215, 1957.

- Dávila, R., *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa*, Bogotá, Universidad Pontificia Javeriana, Unidad de Estudios Solidarios-UNES, 2002.
- De La Garza, E., “Flexibilidad del Trabajo: Discurso y Construcción Social”, en C. Montero *et al.*, *Trabajo y Empresa: entre dos siglos*, Caracas, Nueva Sociedad, 1999.
- Decker, C., *Las 99 claves del éxito*, Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- Deetz, S., “The micro-politics of identity formation: the case of a knowledge intensive firm”, en *Human Studies*, No. 17, p. 23-44, 1994.
- Depuy, J., *Introducción a las Ciencias Sociales: lógica de los Fenómenos Colectivos*, París, Elipses, 1992.
- “Diccionario Enciclopédico Hispanoamericano”, en *Diccionario Enciclopédico Hispanoamericano de literatura, ciencias y artes*, Madrid, Torre de Babel, 2007.
- DiMaggio, P., y W. Powell, “Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940”, en *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, p. 267-292, 1991.
- DiMaggio, P., y W. Powell,” The Iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational fields”, en *American Sociological Review*, p. 147-160, 1983.
- Dix, R.H., “Consociational Democracy: The Case of Colombia”, en *Comparative Politics*, vol. 12, No. 3, p. 303-321, 1980.
- Dowling, J.B., y J. Pfeffer, “Organizational legitimacy: social values and organizational behavior”, en *Pacific Sociological Review*, vol. 18, p. 122-136, 1975.

- Drucker, P., *La sociedad postcapitalista*, Barcelona, Apóstrofe, 1993a.
- Drucker, P., “Le big-bang des organizations”, en *Harvard-L'Expansion*, vol, 69, p. 35-42, 1993b.
- Ducrot, O., y T. Todorov, *Diccionario Enciclopédico de las ciencias del lenguaje*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1991.
- Duff, E.A., *Agrarian Reform in Colombia*, New York, Praeger, 1968.
- Durkheim, E., *De la división del trabajo social, vol. I*, trad. en castellano por Carlos G. Posada, Barcelona, Planeta/Agostini, 1993.
- Durston, J., “Construyendo capital social comunitario”, en *Revista de la CEPAL*, No. 69, p. 103-118, 1999.
- Echeverría, R., *Ontología del lenguaje*, Santiago de Chile, Dolmen, 1998.
- Etkin, J., y L. Schvarstein, *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*, Buenos Aires, Paidós, 1997.
- Fairclough, N., “General introduction”, en N. Fairclough, *Critical discourse analysis. The critical study of language*, London, Longman, p. 1-20, 1995.
- Fayol, H. *et al.*, *Administración industrial y general*, Barcelona, Orbis, 1986.
- Fernández, C., *Vigilar y Organizar. Una Introducción a los Critical Management Studies*, Madrid, Siglo XXI, 2007.
- Fiedler, F., *Liderazgo y administración efectiva*, México, Trillas, 2000.

- Fígari, C., “Competencias corporativas, mejora continua y pedagogía empresaria: Crítica al patrón normalizador/evaluador en el orden laboral y profesional”, en *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Montevideo, ALAST, 2007.
- Foucault, Michel, *Las palabras y las cosas: una arqueología de las ciencias humanas*, México, Siglo XXI, 1997.
- Foucault, Michel, *Vigilar y castigar*, México, Siglo XXI, 1975.
- Francés, A., “Redes de cooperación”, en *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*, Caracas, Iesa, 2008.
- Freeman, L.C., “La centralidad de las redes sociales: clasificación conceptual”, en *Revista Política y Sociedad*, No. 33, p. 57-72, 2000.
- French, J., y B. Raven, “The Bases of Social Power”, en *Studies in Social Power, Ann Arbor, Institute for social Research, University of Michigan*, p. 150-167, 1959.
- Fukuyama, F., *Trust : the social virtues and the creation of prosperity*, London, Hamish Hamilton, 1995.
- Gabiña, J., *El futuro revisitado: la reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*, Bogotá, Alfaomega, 1997.
- Galbraith, J.K., *El nuevo Estado industrial*, Barcelona, Sarpe Ariel, 1967.
- Galeano, M.E., *Estrategias de investigación social cualitativa*, Medellín, La Carreta, 2012.
- Gatto, F., “Desafíos competitivos del MERCOSUR a las pequeñas y medianas empresas industriales”, en *Revista de la CEPAL*, No. 68, p. 61-77, 1999.

- Gergen, K., Tojo, J., *Organization Science in a Postmodern Context*, en the Journal of Applied Behavioral Science. Volumen 32. No 4.
- Gibson, J., *et al.*, *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, Santiago de Chile, McGraw-Hill, 10a. ed., 2001.
- Gibson, R., *Innovación hasta el núcleo*, Cambridge, Harvard Business School Press, 2011.
- Giddens, A., *Modernidad, la sociedad e identidad del yo: El yo y la sociedad contemporánea*, Barcelona, Península, 2000.
- Giddens, A., *Más allá de la izquierda y la derecha: el futuro de las políticas radicales*, Cambridge, Polity Press, 1994.
- Giddens, A., *Central Problems in Social Theory*, London, Macmillan, 1979.
- Giddens, A., *Sociología*, Madrid, Alianza, 1991.
- Gilbert, D.R., Freeman, R.E., Stoner, J.A., *Administración*, 6a edición, Pearson 1996.
- Gilhodés, P., *Las luchas agrarias en Colombia*, Bogotá, La Carreta, 2a. ed., 1974.
- Goldman, R., y P. Brown, “Making Sense of Microbial Consortia using Ecology and Evolution”, en *Trends in Biotechnology*, vol. 27, No. 1, p. 3-4, 2009.
- Goldratt, E., *“La Meta” un proceso de mejora continua*, México, Castillo, 1998.
- González, M.I., y E.I. Llinás, “La metáfora biológica y la práctica científica en Emile Durkheim”, en *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, vol. 13, No. 3, p. 367-379, 2004.

- González, R., *El Fenómeno de la Evolución de la Ciencia en Ilya Prigogine y Eduardo Nico*, Santiago de Chile, Universidad de Chile, 2008.
- Gramsci, A., *Cuadernos de la Cárcel*, México, Era, 1981.
- Grandío, A., “Nuevos paradigmas en organización de empresas”, 1999, en <http://www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te4.htm>.
- Gray, V., y D. Lowery, “Interest group politics and economic growth in the United States”, en *American Political Science Review*, vol. 82, Washington, 1997.
- Grosjean, N., y D. Maillat, *Territorial production systems and endogeneous development. Institute for Regional and Economical Research*, Neuchâtel, University Neuchâtel, 1998.
- Guerreiro-Ramos, A., *A nova ciencia das organizacoes. Uma reconceituacao da riqueza das nacoes*, Rio de Janeiro, FGV, 1981.
- Habermas, J., *Conocimiento e interés*, Madrid, Taurus, 1989.
- Habermas, J., *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Madrid, Cátedra, 1999.
- Habermas, J., *Teoría de la acción comunicativa*, Madrid, Taurus, 1987.
- Hamel, G., y C.K. Prahalad, *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Barcelona, Ariel, 1999.
- Hammer, M., y J. Champy, *Reingeniería de la empresa. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa*, Barcelona, Parramón, 1997.
- Handy, C. et al., *El líder del futuro*, San Francisco, Deusto, 1997.

- Hannan, M., y J. Freeman, "The population Eco-logy of Organizations", en *American Journal of Sociology*, vol. 82, No.5., p. 929-964, 1977.
- Hanneman, R., "Posiciones en la red y roles sociales: La idea de equivalencia", 2009, en <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/cap8.pdf>.
- Hanson, G., "Regional Adjustment to Trade Liberalization", en *Regional Science and Urban Economics*, p. 419-444, 1998.
- Hare, B., *¡Sea asertivo!*, Barcelona, Gestión 2000, 2003.
- Haunschild, P., y A. Minner, "Modes of interorganizational imitation: The effects of outcomes salience and uncertainty", *Administrative Science Quartely*, No. 42, p. 472-501, 1997.
- Hauriau, A., *Derecho constitucional e instituciones políticas*, Barcelona, Ariel, 1980.
- Hegel, F., *Filosofía del derecho*, México, Juan Pablos, 1980.
- Hellriegel, D., *et al.*, *Administración: Un Enfoque basado en competencias*, México, Thomson, 9a. ed., 2002.
- Henao, J.I., y L.S. Castañeda, *El parlache*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2001.
- Hendriks, W., *Semiología del discurso literario*, Madrid, Cátedra, 1976.
- Hernández, A.L., *et al.*, "Asociatividad y desarrollo: para una caracterización del sector asociativo en Chile", en *XXIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología ALAS*, Arequipa, ALAS, 2003.

Hernández, L., *et al.*, “Asociatividad y Políticas Públicas en América Latina: Un espacio para el diálogo social”, 2005, en <http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/asociatividadypoliticaspUBLICAS.pdf>.

Herrera, M., *Desarrollo endógeno: cooperación y competencia*, Caracas, Panapo de Venezuela, 2005.

Hersey, Paul, y Ken Blanchard, *Managements of Organizational Behaviors*, California, Prentice-Hall, 1977.

Hersey, Paul, *et al.*, *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*, México, Prentice-Hall, 7a. ed., 1998.

Herzberg, F., “Ortodox Job Enrichment: A Common Sense Approach to People at Work”, en *Defense Management Journal*, p. 21-27, 1977.

Hickman, C.R., Silva M.A. *Cómo Organizar hoy, Empresas con Futuro*, Granica, Buenos Aires, 1992.

Hirschman, A., *The Strategy of Economic Development*, Connecticut, Universidad de Yale, 1958.

Horkheimer, M., *Anhelos de justicia. Teoría crítica y religión*, Madrid, Trotta, 2000.

House, R., “The GLOBE Study of 62 Societies”, en M.S. De Luque, *Culture, Leadership, and Organizations*, California, Sage, p. 620-653, 2004.

Huczynski, A.A., *Management Gurus*, London, Routledge, 1993.

Itzel, S., “Liderazgo organizacional Instituciones Juveniles Política y Estudiantiles Colimenses 2004”, diciembre de 2005, en [http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/ITZEL\\_SARAHIRIOS\\_DE\\_LA\\_MORA.pdf](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/ITZEL_SARAHIRIOS_DE_LA_MORA.pdf).

Jackson, B., *Las modas administrativas: mutaciones semánticas o técnicas necesarias*, Barcelona, Ariel, 2003.

Jacobs, J., *The Death and Life of Great American Cities*, New York, Vintage Books, 1961.

Jensen, M., y W. Meckling, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure”, en *Journal of Financial Economics*, No. 1/2, p. 305-360, 1976.

Jung, Carl, *Civilización en transición*, Madrid, Fundación Carl Gustav Jung de España, 2001.

Kanter, R.M., *La nueva clase directiva mundial. Progreso local en la economía global*, Madrid, Paidós, 2000.

Kast, F., y J. Rosenzweig, *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencia*, México, Trillas, 4a. ed., 1996.

Katz, R., “El arte de un administrador efectivo”, en *Clásicos Harvard de la Administración*, vol. V, p. 43-54, 1986.

Kennedy, C., *Instant Management*, New York, William Morrow and Co., 1993.

King, D., y J. Walker, “The provision of benefits by interest groups in the United States”, en *Journal of politics*, No. 54, p. 394-426, 1992.

Kliksberg, B., “Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo”, en *Revista de la CEPAL*, No. 69, p. 85-102, 1998.

- Kline, H., "Selección de candidatos", en *Revista Cámara de Comercio de Bogotá*, No. 16-17, p. 169-206, 1974.
- Kofman, F., *Metamanagement*. Editorial Granica, Argentina, 2000
- Koontz, H., y C. Odonel, *Administración moderna*, México, McGraw-Hill, 9a. ed., 1983.
- Koontz, H., y H. Weihrich, *Administración: una prospectiva global*, México, McGraw-Hill, 11a. ed., 1998.
- Kotter, J., *Al Frente del Cambio: La Hoja de Ruta del Experto Mundial en Liderazgo del Cambio*, Caracas, Urano, 2007.
- Kotter, J., *La verdadera labor de un líder*, Bogotá, Norma, 2004.
- Kotter, J., *The Leadership Factor*, New York, The Free Press, 1988.
- Krugman, P., y O. Maurice, *Economía internacional: teoría y política*, Madrid, Pearson Education, 2002.
- Kuhn, T., *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.
- Lanz, R., *Organizaciones Transcomplejas*, Caracas, IMPOSMO-CONICIT, 2001.
- Latouche, S., *Decrecimiento y Posdesarrollo. Pensamiento Creativo Contra la Economía de lo Absurdo*, Madrid, Ediciones de Intervención Cultural/El Viejo Topo, 2009.
- Lax, D., y J. Sebenius, *The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*, New York, The Free Press, 1986.

- Lechner, N., “Cultura política y gobernabilidad democrática”, en Camou, Antonio, *Los desafíos de la gobernabilidad*, México, FLACSO, p. 87-96, 2001.
- Lemaresquier, T., “La ética empresarial y la competitividad”, abril de 2004, en [www.compitemexico.org.mx/eventos/2congreso-respsocial/ponencia/ponencia](http://www.compitemexico.org.mx/eventos/2congreso-respsocial/ponencia/ponencia).
- Levi-Strauss, C., *Race et culture (raza y cultura)*, Madrid, Altaya, 1999.
- Liendo, M., y A. Martínez, “Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes”, noviembre de 2001, en <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>.
- Likert, R., *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961.
- Lopera, JD., et. al, *El Método Científico y sus aplicaciones en las ciencias sociales y humanas*, Medellín, Universidad de Antioquia, CISH, 2010
- López, C., “Los Gremios Económicos y su Influencia en la Creación de Ventajas Competitivas Sectoriales”, 2006, en <http://www.bdigital.unal.edu.co/1145/1/carlosandreslopezpadilla.2006.pdf>.
- Losada, R., *Los Gremios Empresariales en Colombia*, Bogotá, Universidad Pontificia Javeriana, 2000.
- Luckesh, R., *Patrones de sustentabilidad. Hacia una meta modelo de instrumentos para el desarrollo sostenible*, Proyecto Amazonas 21, 2000.
- Lundin, S., *Fish!*, Barcelona, Urano, 2000.
- Lyotard, Jean-François, *La condición posmoderna*, Madrid, Cátedra, 1998.

Macha, R., “La gerencia eficaz”, abril de 2006, en <http://www.monografias.com/trabajos33/gerencia-educativa/gerencia-educativa.shtml>.

Madariaga, H., y O. Zanzi, *Infancia y políticas sociales: Análisis de los modelos de desarrollo social y de las políticas de protección de los derechos de los niños*, Santiago de Chile, Universidad de Chile-UNICEF, 2002.

Madigan, M. *et al.*, *Biología de los microorganismos*, Madrid, Prentice-Hall, 8a. ed., 1999.

Malinowski, B., “El problema del significado en las lenguas primitivas”, en C.K. Ogden *et al.*, *El significado del significado*, Buenos Aires, Paidós, p. 310-352, 1984.

Mandoki, K., *Estética y comunicación: de acción, pasión y seducción*, Bogotá, Norma, 2006.

Márquez, F., *El Nuevo Orden Mundial de la Comunicación en la Era de la Sociedad de la Información*, en *Revista Razón y Palabra*, No. 33, Méjico, 2001.

Marrero, A., “Teoría del capital social. Una crítica es perspectiva latinoamericana”, en *ARXUIS, Departamento de Sociología y Antropología Social*, p. 73-90, 2007.

Marshall, A., *Principal of Economics*, London, Macmillan and Co, 1920.

Martinet, A., *Elementos de lingüística general*, Madrid, Gredos, 2a. ed., 1974.

Martínez, M., *El Paradigma Emergente. Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica*, México, Trillas, 1997.

Martínez, V., “Gestión Gerencial y el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Nacional ‘Santiago Key Ayala’”, junio de 2003, en <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9231-03-00733.pdf>.

Marx, K., *El capital*, México, Fondo de Cultura Económica, 7a. ed., 1975.

Mayo, E., *Critical Evaluations in Business and Management*, USA, John C. Wood and Michael C. Wood, 2004.

Mayor Mora, A., *Ética, Productividad y Trabajo en Antioquia*, Bogotá, Tercer Mundo, 1984.

McGregor, D., *El lado humano de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 2006.

Mechanic, D., “Source of power of lower participans in complex organizations”, en *Administrativa Science Quartely*, vol. 192, No. 7, p. 349-364, 1963.

Mehra, A. *et al.*, “At the Margins: A Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups”, en *The Academy of Management Journal*, vol. 41, No. 4, p. 441-452, 1999.

Melucci, A., “La experiencia individual y los temas globales en una sociedad planetaria”, en P. Ibarra y B. Tejerían, *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*, Madrid, Trotta, 1998.

Ménard, C., *Economía de las organizaciones*, Bogotá, Norma/Universidad Nacional, 1997.

Méndez, C.E., *Modas Administrativas: Muchas Promesas Fallidas*, Bogotá, Universidda del Rosario, 2006.

Mendoza, H., y M. Rodríguez, “La teoría administrativa en el contexto emergente”, 11 de mayo de 2007, en <<http://www.ejournal.unam.mx/rca/223/RCA000022308.pdf>>.

Menno, V., *El Cambio Del Papel Del Estado en América Latina*, México, Siglo XXI, 1997.

- Meyer, J.W., y B. Rowan, "Institutionalized Organizations: formal Structure as Myth and Ceremony", en *American Journal of Sociology*, vol. 83, No. 2, p. 340-363, 1977.
- Meyer, J.W., y R. Scott, *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, California, Sage, 1983.
- Meyer, JW., B. Rowan, The Effects of Education as an Institution. *American Journal of Sociology* 83: 55-77.
- Milo, M.V., y M.E. Aradas, *Desarrollo territorial. una mirada desde los procesos locales. Centro Regional Santa Fe - Estación Experimental Agropecuaria Oliveros Serie Construyendovínculos N° 1*, Santa Fe, INTA, 2005.
- Mintzberg, H., "La alta dirección: mitos y realidades", en *Clásicos Harvard de la Administración*, vol. IV, p. 55-67, 1986.
- Mintzberg, H. et al., *El proceso estratégico*, México, Prentice-Hall, 1997.
- Molina, C.D., *¿Es ciencia la administración?*, Xalapa, Universidad Veracruzana, 2008.
- Molina, J., y C. Aguilar, "Identidad étnica y redes personales entre jóvenes de Sarajevo", 7 de octubre de 2004, en <[http://revista-redes.rediris.es/html-vol7/vol7\\_6.htm](http://revista-redes.rediris.es/html-vol7/vol7_6.htm)>.
- Morgan, G., *Imágenes de la organización*, Madrid, Ra-ma, 1990.
- Morin, E., *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 2001.
- Mujica, R.M., *Metodologías de educación en derechos humanos*, Brasilia, Dhhet, 2006.
- Múnera, P.A., *La idea de la organización*, Medellín, Comunicación S.A., 2007.

- Muñoz, R.G., “Paradigmas organizacionales y gestión humana”, en *Revista Universidad EAFIT*, No. 127, p. 9-17, 2002.
- Narváez, M., *et al.*, “El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial una propuesta estratégica”, en *Universidad de Zulia*, p. 74-92, 2008.
- Navarro, P., “Principios de administración y organización”, 21 de octubre de 2011, en <http://goo.gl/svA8hi>.
- Nguyen Huy, Q., “Emotional capability, emotional intelligence, and radical change”, en *Academy of Management Review*, vol. 24, No. 2, p. 325-345, 1999.
- North, D., *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- North, D., *Institutions, Institutional change and economic performance. Political economic of institutions and decisions*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.
- Ochoa, D., y A. Montoya, “Consortios Microbianos: Una metáfora biológica aplicada a la asociatividad empresarial en cadenas productivas agropecuarias”, en *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, p. 55-74, 2010.
- Olson, M., *La Lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*, México, Limusa, 1982.
- OMC, *Informe sobre el comercio mundial 2006*, Ginebra, OMC, 2006.
- Ortiz, F., “Memorias”, en *Tercer foro de Asociatividad Empresarial: Estrategia para la Internacionalización, Octubre 3 de 2005*, Bogotá, Felipe Alberto Ortiz, 2005.

Ouchi, W., *Teoría Z*, Barcelona, Orbis, 1982.

Pallares, Z., “La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías”, 2000, en <http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1137.pdf>.

Pascale, R., y A. Athos, *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, Barcelona, Grijalbo, 1983.

Paz, P., “Epistemología de la gerencia. La formación de los gerentes en la perspectiva CTS. Orbis”, en *Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 6, No. 16, 2012.

Peiró, J.M., *Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas*, Barcelona, PPU, 1990.

Pérez, C., “Opciones para la Pequeña y Mediana Empresa en un Ambiente Competitivo”, en *FACES*, vol. 9, No. 19, p. 49-61, 2000.

Peters, T, y R. Waterman, *En busca de la excelencia*, Bogotá, Norma, 1983.

Peters, T., *Reinventando la excelencia: el management liberador*, Barcelona, Ediciones B, 1993.

Pizzolante, I., *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*, Castellón, Universidad Jaume I, 2009.

Pizzolante, I., *Organización y Cultura, la Identidad Corporativa: Capítulo La Geometría de la Comunicación*, Murcia, Universidad Católica de Murcia, 2000.

PNUD, *Desarrollo Humano en Chile*, Santiago, 2010

Porter, M., *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Javier Vergara, 1991.

Pribram, K., y J. Martín-Ramírez, “El funcionamiento holonómico del cerebro”, en *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 13., No. 2, p. 187-246, 1981.

Putnam, R.D., “The prosperous community. Social capital and public life”, en *American Prospect*, vol. 4, No. 13, p. 35-42, 1993.

Putnam, R.D., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, New Jersey, Princeton University Press, 1993.

Putnam, R.D., *Per a fer que la democràcia funcioni. La importància del capital social*, Barcelona, Proa, 2000.

Quiroz, L. *et al.*, “Impacto del estilo gerencial participativo en las organizaciones: Caso Fundación para el Desarrollo de la Región Centroccidental (FUDECO)”, febrero de 2008, en [http://www.uft.edu.ve/postgrado/gerentia/Documentos\\_Gerentia\\_12/Archivos%20PDF%20GERENTIA%2012/5-%20Impacto%20del%20estilo%20gerencia.pdf](http://www.uft.edu.ve/postgrado/gerentia/Documentos_Gerentia_12/Archivos%20PDF%20GERENTIA%2012/5-%20Impacto%20del%20estilo%20gerencia.pdf).

Rammel, C., *et al.*, “Managing complex adaptive systems — A co-evolutionary perspective on natural resource management”, en *Ecological Economics*, vol. 63, No. 1, p. 9-21, 2007.

Razcón, M., “La crítica de la crítica al neoliberalismo”, en *La jornada*, 6 de agosto de 2002.

Real Academia Española, “Metáfora”, s.f., en <http://www.rae.es/drae/srv/search?id=ONHtV8vf3DXX2FCwKLog>.

República de Colombia, Congreso, Ley número 454, Bogotá, 1998

República de Colombia, Congreso, Ley número 79, 1988

- Restrepo, G., “El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica”, septiembre de 2004, en [http://jaibana.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://jaibana.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html).
- Ricoeur, P., *El Conflicto de las Interpretaciones. Ensayos de Hermenéutica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2003.
- Rifkin, J., *La era del acceso*, Buenos Aires, Paidós, 2000.
- Ritzer, G., *Teoría sociológica clásica*, México, McGraw-Hill, 1997.
- Robbins, S., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Education, 10a. ed., 2004.
- Rodríguez Giralt, I., *El efecto de las TIC en la organización de la acción colectiva: la virtualización de.*, Cataluña, McGraw Hill, 2002.
- Rodrik, D., “Where did all the growth go? External shocks, social conflicts, and growth collapses”, en *NBER Working Paper*, Center of Economic Policy Research, No. 63 50, 1998).
- Romero, R., “Desarrollo local - Desarrollo rural. Mujer emprendedora”, en *Cursos de verano de Casariche, del 27 de agosto al 2 de septiembre de 2012*, Casariche, Universidad de Málaga, p. 29-87, 2012.
- Rosales, R., “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de Pymes en SELA”, en *Cambios estratégicos en las políticas industriales*, No, 51, p. 97-117, 1997.
- Rosental, M., y P. Ludin, *Diccionario soviético de filosofía*, Montevideo, Ediciones Pueblos Unidos, 1965.
- Ross, S., “The Determination of Financial Structure: the Incentive-Signaling Approach”, en *The Bell Journal of Economics*, p. 17-36, 1989.

- Rothenberg, L., *Linking Citizens to Government: Interest Group Politics at Common Cause*, Cambridge, Cambridge University Press, 1992.
- Sala-i-Martin, X., y B. Robert, *Apuntes de crecimiento económico*, Barcelona, Revertá, 2009.
- Salamon, L., y H. Anheier, *La sociedad civil en una perspectiva comparativa. Bajo el título "Nuevo Estudio del Sector Emergente: Resumen, Valoración Revisada"*, Baltimore, Center for Civil Society Studies, 1999.
- Salisbury, R., "The Paradox of Interests in Washington, DC: More Groups and Less Clout", en A. King, comp., *The New American Political System*, Washington, American Enterprise Institute, 2a. ed., p. 87-124, 1990.
- Sargent, A.G., *La gerencia andrógina*, Bogotá, Norma, 1985.
- Sapir, E., Whorf, B.L., *Lenguaje, pensamiento y realidad*, Cambridge, MA: The MIT Press, 1956.
- Saussure, F., *Curso de Lingüística General*, éd. Payot, 1995.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1985.
- Schlozman, Kay Lehman, y John T. Tierney, *Organized Interests and American Democracy*, New York, Harper and Row, 1986.
- Schumacher, F., *Lo pequeño es hermoso*, Madrid, Tursen-Hermann Blume, 1973.
- Schvarstein, L., *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*, Buenos Aires, Paidós, 2004.

- Selznick, P., *Leadership in Administration*, Berkeley, University of California Press, 1984.
- Senge, P., *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Granica, 1994.
- Sennett, R., *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2006.
- Shein, E.H., *Cultura organizacional y liderazgo*, Barcelona, Plaza y Janés, 1988.
- Simon, H., *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Madrid, Aguilar, 1962.
- Sloan, A., *Mis años en General Motors*, Pamplona, Universidad de Navarra, 1979.
- Smith, V., *Worker Participation: Current Research and Future Trends*, Amsterdam, Elsevier, 2006.
- Sombart, W., *El burgués: Contribución a la historia moral e intelectual del hombre moderno*, Buenos Aires, Oresme, 1953.
- Steimberg, O., *Semiótica de los medios masivos*, Buenos Aires, Atuel, 1998.
- Steiner, G., *Nostalgia del absoluto. El yo absoluto*, Madrid, Siruela, 1974.
- Stiglitz, J., *El malestar en la globalización*, Madrid, Taurus, 2002.
- Stoner, J.A.F., y Charles Wankel, *Administración*, México, Prentice-Hall, 3a. ed., 1989.
- Szlechter, D., “¿Gerentes o Empresarios? Apuntes para un Debate Teórico Sobre el Trabajo Gerencial”, en *Psicoperspectivas*, vol. 9, No.2, p. 180-201, 2010.
- Tascott, D., *La Economía Digital: Las Nuevas Oportunidades y Peligros de un Mundo Empresarial y Personal Interconectado en Red*, Santa Fe, McGraw-Hill, 1997.

Taylor, F., *Principios de la administración científica*, México, Herrero, 1981.

Taylor, S., *Introducción a los métodos de investigación*, Buenos Aires, Paidós, 1992.

Tenorio, F., “Teorías organizacionales bajo el orden y el progreso o cuando los vivos son gobernados por los muertos”, en *Documento de clase, doctorado en Administración*, Quito, UASB, 2007.

Tenorio, F., “Um Espectro ronda o Terceiro Setor: o Espectro do Mercado”, en *Congreso de la International Society for Third Sector Research, 1999*, Santiago de Chile, International Society for Third Sector Research, 1999.

Thompson, P.C., *Círculos de calidad: Cómo hacer que funcionen*, Bogotá, Norma, 1994.

Tolbert, Pamela S., y Lynne G. Zucker, “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: the Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935”, en *Administrative Science Quarterly*, No. 28, p. 22-39, 1983.

Touraine, A., *La sociedad post-industrial*, Barcelona, Ariel, 1969.

Touraine, A., *Un nuevo paradigma, para comprender el mundo de hoy*, Barcelona, Paidós, 2006.

Trigilia, C., “Capital Social y desarrollo Local”, en A. Bagnasco, comp., *El capital social, instrucciones de uso*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, p. 123-155, 2003.

Urrutia, M., *Gremios, política económica y democracia*, Bogotá, Fedesarrollo, 1983.

Van Der Wee, H., *Prosperidad y Crisis. Reconstrucción, Crecimiento y Cambio*, Barcelona, 1986.

- Van Dijk, T.A., “Discurso y dominación”, en *Grandes Conferencias en la Facultad de Ciencias Humanas*, No. 4, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, p. 5-28, 2004.
- Van Dijk, T.A., *Discurso y poder*, Barcelona, Gedisa, 2009.
- Vargas, J.G., “Teoría de la acción colectiva: sociedad civil y movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica”, enero de 2003, en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200353vargas.htm>.
- Vásquez, A., *Desarrollo local, una estrategia de creación de empleo*, Madrid, Pirámide, 1998.
- Vásquez, A., *La política económica local, respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo*, Madrid, Pirámide, 1999.
- Vergara, S.C., “A Hegemonia Americana em Estudos Organizacionais”, en *Revista Brasileira de Administração Pública*, p. 63-77, 2001.
- Vidich, A.J., y J. Bensman, *The new middle classes: Life styles, status claims and political orientations*, New York, New York University Press, 1995.
- Villalba, J., *Menú estratégico, el arte de la guerra competitiva*, Caracas, Iesa, 1996.
- Villarán, F., *Riqueza popular, pasión y gloria de la pequeña empresa*, Lima, Congreso de la República, 1998.
- Villasmil, H., “La estrategia del Diálogo social: de la concentración al reparto del poder decisorio en las relaciones laborales”, mayo de 2002, en [http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/estrategia\\_dial\\_soc%5BHV%5D.pdf](http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/estrategia_dial_soc%5BHV%5D.pdf).

- Visacovsky, S.E., y E. Garguin, *Moralidades, economías e identidades de clase media. Estudios históricos y etnográficos*, Buenos Aires, Antropofagia, 2009.
- Viveret, P., “La Economía Social en la Era de la Información”, enero 16 de 2002, en <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/viveret16.htm>.
- Vroom, V., y P. Yetton, *Leadership and Decision-making*, Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1973.
- Walker, J., *Mobilizing interest groups in America: Patrons, professions and social movements*, Michigan, The University of Michigan Press, 1991.
- Wallerstein, I., *Después del liberalismo*, México, Siglo XXI, 1996.
- Wasserman, S., y K. Faust, *Social Network Analysis (Structural Analysis in the Social Sciences)*, New York, Cambridge University Press, 1994.
- Weber, M., *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.
- Weber, M., *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Madrid, Revista de Derecho Privado, 1955.
- Weber, M., *La ética protestante y el nuevo espíritu del capitalismo*, Barcelona, Península, 1993.
- Witten, M., “Narrative and the culture of obedience at the workplace”, en D. K. Mumby, *Narrative and Social Control*, Newbury Park, Critical Perspectives, p. 97-118, 1993.
- Wolfe, A., *Whose Keeper*, Berkeley, University of California Press, 1989.

Woolcock, Michael, y Deepa Narayan, “Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy”, en *The World Bank Research*, p. 225-259, 2000.

Zabludovzky, G., *Intelectuales y burocracia*, Barcelona, Anthropos, 2009.

**ANEXO 1. ANÁLISIS DEL DISCURSO. EXPERIENCIA HERMENÉUTICA  
PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN**

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>							
<b>DESCRIPCIÓN DE LA VIVENCIA</b>							
<b>OBJETO DE ESTUDIO</b>							
<b>CAMPO DE ACCIÓN</b>							
<b>PROBLEMA DIALÉCTICO</b>							
<b>TESIS</b> (autores, escuelas y preguntas)							
<b>ANTÍTESIS</b> (autores, escuelas y preguntas)							
<b>SÍNTESIS</b> (autores, escuelas y preguntas)							
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>							
<b>HIPÓTESIS ABDUCTIVA</b>							
<b>HECHO SORPRENDENTE</b>							
<b>ICONOS</b>							
<b>ENIGMAS</b>							
<b>INDICIOS</b>							
<b>SOSPECHAS</b>							
<b>CONJETURAS</b>							
<b>HIPÓTESIS</b>							
<b>OBJETIVOS</b>							
<b>GENERAL</b>							
<b>ESPECÍFICOS</b>							
<b>CONCEPTOS</b>							
<b>EL CÍRCULO DE LA COMPRENSIÓN</b>							
<b>EL TODO</b>	<b>LAS PARTES</b>	<b>EL HORIZONTE DEL PASADO</b> (historia de conceptos)			<b>EL HORIZONTE DEL PRESENTE</b> (el estado en cuestión)		
		la palabra	el término	el concepto	la búsqueda	la selección	la comparación
<b>EL ACOPIO DE INFORMACIÓN</b>							
<b>COMUNIDAD</b>		<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>GUÍA DE PREJUICIOS</b>				
			pregunta	conceptos	Proyección de sentido		

<b>REGISTRO DE LA INFORMACIÓN</b>						
PREGUNTA	SER 1	SER 2	SER 3	UNIDAD DE SIGNIFICACIÓN	CONCURRENCIA	OCURRENCIA
<b>DESCRIPCIÓN DE LA COSA A CREAR</b>						
<b>CONVERSACIÓN</b>						
LAS AUTORIDADES		GUIA DE LA CONVERSACIÓN			UNIDAD DE SENTIDO	

## ANEXO 2. SOLICITUD DE ENTREVISTA



Medellín, de (mes) de 2011

Doctor

**(PRESIDENTE, GERENTE O DIRECTOR)**

Presente

Respetado doctor:

El firmante de la presente se desempeña como docente de tiempo completo en la Universidad de Antioquia, Facultad Nacional de Salud Pública, donde sirve cursos de teoría administrativa; al tiempo también catedrático visitante de otras instituciones nacionales y extranjeras. Simultáneamente estudiante del programa de Doctorado en Administración de la Universidad Andina Simón Bolívar en el marco de un convenio en el cual confluyen universidades de Brasil, México, Estados Unidos e Inglaterra, financiado con recursos de la Comunidad Andina de Naciones y de la Corporación Andina de Fomento; en el momento, cursando la parte final de tesis doctoral, proyecto que se adelanta bajo el título **“Los procesos de asociatividad como fuente de conceptos y modelos de gerencia en Colombia. Análisis de casos”**.

El estudio se ha planteado como problema, el contenido y el sentido latente y manifiesto del discurso actual de la administración que se hace en las entidades gremiales y asociativas frente a las entidades gubernamentales, frente a sus asociados y frente a otros públicos. El asunto esencial a resolver gira en torno a esta pregunta central: ¿Existe(n) un(os) modelo(s) de gerencia en Colombia, que pueda(n) catalogarse como producto(s) 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? ¿Se ha logrado crear 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 por algunos “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 RSE? ¿qué experiencias de intercambio de ejecutivos gerenciales se pueden identificar, como resultantes de los procesos de asociatividad? Los procesos de asociatividad han servido para generar capital social?

En el aspecto metodológico plantea que se revisarán como fuente las cartas estatutarias de las entidades, sus medios de comunicación institucional, sus pronunciamientos y comunicados frente a las entidades gubernamentales, los temas centrales de los congresos más recientes y la posición de los directivos identificada mediante entrevista a profundidad semiestructurada. Esto constituye el universo de registros a inspeccionar. A partir de allí se codificarán las palabras clave o distintivas y la definición que el gremio les da, para con base en ello, identificar el modelo de administración y gerencia que se practica y que prima en el imaginario de las instituciones. Al mismo tiempo, ello permitirá vislumbrar hacia dónde se dirigen, mediante el análisis de tendencia. Se pretende considerar el sentido latente del discurso en cuanto tiene que ver con el lenguaje apropiado (aprendido y aprehendido) al interior de los modelos mediante la hermenéutica del discurso en sus aristas económica y política.

Por razones de limitación presupuestal y de logística, las entidades a analizar serán escogidas a conveniencia, teniendo como parámetro su representatividad; la entrevista a su director, presidente, gerente o a quien él delegue girará en torno a las siguientes líneas generales:

1. El lenguaje o discurso construido, aprendido y practicado sobre gerencia y la diferenciación y/o asimilación con otros términos propios del campo disciplinar; las tendencias que se vislumbran;
2. Origen, hitos históricos y futuro previsible de la institución y del modelo asociativo;
3. Concepción y práctica respecto al elemento humano, la contratación y los factores motivacionales;
4. Responsabilidad social y desarrollo institucional;
5. Relacionamiento de la entidad con los entes estatales o gubernamentales;
6. Concepción y ejercicio de lo político y de lo técnico-económico;
7. Teoría y práctica del proceso de asociatividad o agremiación;

El investigador se compromete a no utilizar, ni propiciar, ni permitir el uso de la información recabada en la investigación con fines distintos a los estrictamente académicos. También se compromete a no derivar ningún beneficio económico directo en provecho propio ni de ninguna otra persona. El acceso a los expedientes en archivo se hará previo permiso obtenido del presidente, director o directivo principal de cada entidad incluida en la muestra. A cada entidad participante se le entregará una copia del estudio.

**Los directivos a entrevistar se contactan en razón de su cargo y no en razón de su nombre. El investigador se compromete a mantener su anonimato lo mismo que la confidencialidad de lo hablado. Los registros de audio y video serán destruidos una vez termine la investigación. Si desea copia de estos registros de su respectiva entrevista, el investigador le hará entrega personal. Su participación es voluntaria y gratuita, por lo tanto no recibirá ningún tipo de compensación ni remuneración por la entrevista que me conceda.**

**Bajo los criterios antes mencionados, he escogido la entidad que usted dirige; y anticipándole los agradecimientos por su atención y colaboración, comedidamente le solicito me conceda una entrevista, de acuerdo con el esbozo metodológico planteado. Dicha entrevista tomará alrededor de una hora, deberá ser grabada en audio y video; se hará en la fecha, hora y lugar que usted determine, preferiblemente en sus oficinas y, si**

**usted lo permite, me acompañará una persona auxiliar** (se encargará del manejo de los equipos y posterior digitación).

Teniendo en cuenta que el proceso de entrevistas y de análisis documental debe estar listo al finalizar el mes de marzo próximo, comedidamente le ruego una respuesta, positiva o negativa, a alguna de las direcciones electrónicas al pié de mi firma.

Con toda atención,

Luis Alberto Gutiérrez Mejía  
C.C. 3.592.535  
Calle 62 No. 52-59 Medellín  
Tels. 3322832(res); 2196840(of.); 3104264210  
algume@saludpublica.udea.edu.co  
lagut2001@yahoo.com

### ANEXO 3. BASES DE DATOS POR ENTIDAD Y POR PREGUNTA

#### Consolidación de cumplimiento por empresa

<b>ACIL</b>		<b>ACODAL</b>	
Total.		Rótulos de fila	Total.
ACIL (Asociación Colombiana de Industrias Licoreras)	Total	CUMPLE	88.24%
CUMPLE	58.82%	NO CUMPLE	2.94%
NO CUMPLE	14.71%	NO SE VERIFICA	8.82%
NO SE VERIFICA	26.47%	Total general	100.00%
Total general	100.00%		
<b>ACOPI</b>		<b>AESA</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	73.53%	CUMPLE	82.35%
NO CUMPLE	11.76%	NO CUMPLE	11.76%
NO SE VERIFICA	14.71%	NO SE VERIFICA	5.88%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>AFRIDO</b>		<b>AGREMGAS</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	79.41%	CUMPLE	82.35%
NO CUMPLE	2.94%	NO CUMPLE	5.88%
NO SE VERIFICA	17.65%	NO SE VERIFICA	11.76%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>AGUA DE MANIZALES</b>		<b>AGUAS Y AGUAS PEREIRA</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	79.41%	CUMPLE	82.35%
NO CUMPLE	5.88%	NO SE VERIFICA	17.65%
NO SE VERIFICA	14.71%	Total general	100.00%
Total general	100.00%		
<b>ANALDEX</b>		<b>ANDESCO</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	91.18%	CUMPLE	94.12%
NO CUMPLE	5.88%	NO CUMPLE	5.88%
NO SE VERIFICA	2.94%	Total general	100.00%
Total general	100.00%		

<b>ANIF</b>		<b>ASCUN</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	85.29%	CUMPLE	76.47%
NO CUMPLE	8.82%	NO CUMPLE	8.82%
NO SE VERIFICA	5.88%	NO SE VERIFICA	14.71%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>ASECARGA</b>		<b>ASINFAR</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	85.29%	CUMPLE	70.59%
NO CUMPLE	2.94%	NO CUMPLE	14.71%
NO SE VERIFICA	11.76%	NO SE VERIFICA	14.71%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>ASOMEDIOS</b>		<b>ASOPARTES</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	64.71%	CUMPLE	85.29%
NO CUMPLE	11.76%	NO CUMPLE	8.82%
NO SE VERIFICA	23.53%	NO SE VERIFICA	5.88%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>ASOTEXTIL</b>		<b>CAMACOL</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	76.47%	CUMPLE	82.35%
NO CUMPLE	14.71%	NO CUMPLE	2.94%
NO SE VERIFICA	8.82%	NO SE VERIFICA	14.71%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>CAMARA ABURRA SUR</b>		<b>CAMARA COLOMBIANA DE INFRAESTRUCTURA</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	97.06%	CUMPLE	76.47%
NO CUMPLE	2.94%	NO CUMPLE	14.71%
Total general	100.00%	NO SE VERIFICA	8.82%
		Total general	100.00%
<b>CAMARA DE MEDELLIN</b>		<b>CAMARA DOS QUEBRADAS</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	73.53%	CUMPLE	94.12%
NO CUMPLE	2.94%	NO CUMPLE	2.94%
NO SE VERIFICA	23.53%	NO SE VERIFICA	2.94%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>CAMARA PEREIRA</b>		<b>CHEC</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	76.47%	CUMPLE	79.41%

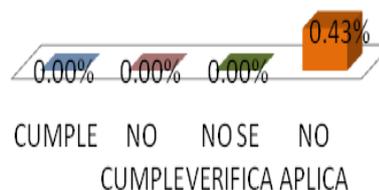
NO CUMPLE	11.76%	NO CUMPLE	11.76%
NO SE VERIFICA	11.76%	NO SE VERIFICA	8.82%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>COHAN</b>		<b>COLFECAR</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	79.41%	CUMPLE	70.59%
NO CUMPLE	17.65%	NO CUMPLE	11.76%
NO SE VERIFICA	2.94%	NO SE VERIFICA	17.65%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>CONFECAMARAS</b>		<b>CONFECOOP</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	85.29%	CUMPLE	70.59%
NO CUMPLE	8.82%	NO CUMPLE	11.76%
NO SE VERIFICA	5.88%	NO SE VERIFICA	17.65%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>CONVEL</b>		<b>COOPERATIVA BELEN</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	76.47%	CUMPLE	70.59%
NO CUMPLE	11.76%	NO CUMPLE	11.76%
NO SE VERIFICA	11.76%	NO SE VERIFICA	17.65%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>COORDINADORA TANQUES</b>		<b>DEFENCARGA</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	64.71%	CUMPLE	76.47%
NO CUMPLE	17.65%	NO CUMPLE	14.71%
NO SE VERIFICA	17.65%	NO SE VERIFICA	8.82%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>DOMINA</b>		<b>EDEQ</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	67.65%	CUMPLE	70.59%
NO APLICA	5.88%	NO CUMPLE	11.76%
NO CUMPLE	14.71%	NO SE VERIFICA	17.65%
NO SE VERIFICA	11.76%	Total general	100.00%
Total general	100.00%		
<b>EMAS</b>		<b>EMPOCABAL</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	88.24%	CUMPLE	76.47%
NO CUMPLE	8.82%	NO CUMPLE	11.76%
NO SE VERIFICA	2.94%	NO SE VERIFICA	11.76%

Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>ENERGIA DE PEREIRA</b>		<b>FAMEL</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	79.41%	CUMPLE	41.18%
NO CUMPLE	11.76%	NO CUMPLE	14.71%
NO SE VERIFICA	8.82%	NO SE VERIFICA	44.12%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>FEDEARROZ</b>		<b>FEDEGAN</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	76.47%	CUMPLE	79.41%
NO CUMPLE	14.71%	NO CUMPLE	14.71%
NO SE VERIFICA	8.82%	NO SE VERIFICA	5.88%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>FEDEPALMA</b>		<b>FEDERACAFE</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	82.35%	CUMPLE	82.35%
NO CUMPLE	11.76%	NO CUMPLE	14.71%
NO SE VERIFICA	5.88%	NO SE VERIFICA	2.94%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>GALES</b>		<b>GENFAR</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	64.71%	CUMPLE	79.41%
NO CUMPLE	23.53%	NO CUMPLE	14.71%
NO SE VERIFICA	11.76%	NO SE VERIFICA	5.88%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>HOSPITAL ANDES</b>		<b>HOSPITAL SANTA BARBARA</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	73.53%	CUMPLE	73.53%
NO CUMPLE	8.82%	NO CUMPLE	8.82%
NO SE VERIFICA	17.65%	NO SE VERIFICA	17.65%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>HUMAX FARMACEUTICA</b>		<b>INDUSTRIAS MONTES</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	82.35%	CUMPLE	61.76%
NO CUMPLE	11.76%	NO CUMPLE	23.53%
NO SE VERIFICA	5.88%	NO SE VERIFICA	14.71%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>IPS UdeA</b>		<b>LABORATORIO LISTER</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	82.35%	CUMPLE	76.47%

NO CUMPLE	11.76%	NO CUMPLE	11.76%
NO SE VERIFICA	5.88%	NO SE VERIFICA	11.76%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>MADERINCO</b>		<b>MUNICIPIO ENVIGADO</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	67.65%	CUMPLE	73.53%
NO CUMPLE	17.65%	NO APLICA	5.88%
NO SE VERIFICA	14.71%	NO CUMPLE	8.82%
Total general	100.00%	NO SE VERIFICA	11.76%
		Total general	100.00%
<b>MUNICIPIO SANTA BARBARA</b>		<b>MUNICIPIO SANTA BARBARA</b>	
Rótulos de fila	Total.	Rótulos de fila	Total.
CUMPLE	82.35%	CUMPLE	85.29%
NO APLICA	5.88%	NO APLICA	5.88%
NO CUMPLE	11.76%	NO CUMPLE	8.82%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>SAFERBO</b>			
Rótulos de fila		Total.	
CUMPLE		70.59%	
NO CUMPLE		14.71%	
NO SE VERIFICA		14.71%	
Total general		100.00%	

TOTALES	
CUMPLE	#_VALOR!
NO CUMPLE	#_VALOR!
NO SE VERIFICA	#_VALOR!
NO APLICA	0.43%

## Consolidación de Cumplimiento de las empresas



**Consolidación de cumplimiento por pregunta**

<b>1. Existe evidencia de cómo, cuándo y por qué surgió la entidad?</b>		<b>2. La carta estatutaria esta actualizada y ajustada a las necesidades de hoy?</b>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	89.09%	CUMPLE	100.00%
NO APLICA	5.45%	Total general	100.00%
NO SE VERIFICA	5.45%		
Total general	100.00%		
<b>3. Existe evidencia del tipos de comunicaciones, su contenido y estrategia?</b>		<b>4. Es posible identificar base epistemológica de la entidad?</b>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	96.36%	CUMPLE	87.27%
NO SE VERIFICA	3.64%	NO APLICA	5.45%
Total general	100.00%	NO SE VERIFICA	7.27%
		Total general	100.00%
<b>5. Se identifica la gerencia como escuela, estilo, enfoque, moda?</b>		<b>6. Es identificable la existencia de una cultura corporativa?</b>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	27.27%	CUMPLE	100.00%
NO CUMPLE	65.45%	Total general	100.00%
NO SE VERIFICA	7.27%		
Total general	100.00%		
<b>7. Se distingue entre gerencia, administración, gestión, liderazgo?</b>		<b>8. Hay evidencia documental de la existencia de políticas de personal: reclutamiento, selección, compensación, desarrollo, etc.?</b>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	30.91%	CUMPLE	96.36%
NO CUMPLE	61.82%	NO CUMPLE	3.64%
NO SE VERIFICA	7.27%	Total general	100.00%
Total general	100.00%		
<b>9. Hay evidencia de prácticas de responsabilidad social, proyección y sostenibilidad?</b>		<b>10. Se evidencia el intercambio de ejecutivos con entidades públicas?</b>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	96.36%	CUMPLE	27.27%
NO CUMPLE	1.82%	NO CUMPLE	60.00%
NO SE VERIFICA	1.82%	NO SE VERIFICA	12.73%
Total general	100.00%	Total general	100.00%

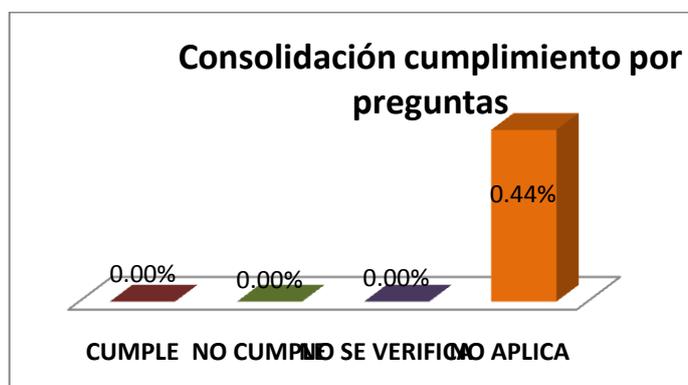
<b>11. Hay manifestación de credo ideológico: religioso, político, económico, social, tecnológico?</b>		<b>12. Hay evidencia de orientación impartida a los asociados?</b>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	25.45%	CUMPLE	89.09%
NO CUMPLE	63.64%	NO CUMPLE	7.27%
NO SE VERIFICA	10.91%	NO SE VERIFICA	3.64%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>13. Hay evidencia de errores y del manejo dado a los mismos?</b>		<b>14. Hay evidencia de la actitud frente al cambio, y la globalización?</b>	
Rótulos de fila	Suma de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	81.82%	CUMPLE	94.55%
NO CUMPLE	2.79%	NO SE VERIFICA	5.45%
NO SE VERIFICA	15.39%	Total general	100.00%
Total general	100.00%		
<b>15. El Marco Normativo es coherente con la Legislación vigente que le aplica?</b>		<b>16. El Marco Estratégico permite alinear todas las áreas de la organización?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Nacional</li> <li>• El código de comercio</li> <li>• El código civil</li> <li>• El código penal</li> <li>• El código laboral</li> <li>• Otras normas regulatorias</li> <li>• Ley 152 de 1994: Política Pública de planeación. Capítulos VIII, IX y X.</li> <li>• Ley 388 de 1997: Planes de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Ley 691 de 2000: Sistema de Protección Social para las minorías.</li> <li>• Ley 789 de 2000: Crea el Sistema de Protección Social.</li> <li>• Ley 715 de 2001: Transferencias y recursos.</li> <li>• Ley 1122 de 2007: reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud.</li> <li>• Decreto Ley 205 de 2003: artículo 2°.</li> <li>• Decreto 3039 de 2007: Plan Nacional de Salud Pública.</li> <li>• Resolución 425 de 2008: Planes Territoriales en Salud.</li> </ul>			
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	100.00%	CUMPLE	90.91%
Total general	100.00%	NO SE VERIFICA	9.09%
		Total general	100.00%

<b>17. Las Políticas están orientadas hacia la acción, los programas o actividades propias del país y del sector institucional?</b>		<b>18. Las políticas tienen en cuenta los diferentes actores públicos con representación en el sector?</b>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	92.73%	CUMPLE	89.09%
NO CUMPLE	1.82%	NO CUMPLE	3.64%
NO SE VERIFICA	5.45%	NO SE VERIFICA	7.27%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<b>19. La Visión define de manera clara la orientación de la entidad en el futuro, es concreta y alentadora?.</b>		<b>20. La Misión describe la razón de ser de la entidad, atiende a las necesidades y expectativas de los clientes?.</b>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	87.27%	CUMPLE	100.00%
NO SE VERIFICA	12.73%	Total general	100.00%
Total general	100.00%		
<p><b>21. Las Áreas de Direccionamiento Estratégico contemplan las áreas críticas para el cumplimiento de las políticas de la entidad? Como mínimo las contempladas en el estatuto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intervención política</li> <li>2. Aseguramiento.</li> <li>3. Prestación y desarrollo de servicios</li> <li>4. Promoción (social, económica, política, técnica, tecnológica).</li> <li>5. Prevención, vigilancia y control de riesgos profesionales.</li> <li>6. Emergencias y desastres.</li> </ol>		<p><b>22. Los Objetivos planteados en el plan tiene en cuenta los siguientes aspectos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.</li> <li>- Especificar un solo resultado medible a lograr.</li> <li>- Especificar una fecha cumplimiento o un tiempo para completarlo.</li> <li>- Especificar los factores de costo máximo.</li> <li>- Es específico y cuantitativo (y por ende verificable).</li> <li>- Especificar sólo el qué y el cuándo.</li> <li>- Apoya directamente al plan estratégico o es compatible.</li> <li>- Es realista o factible.</li> </ul>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	100.00%	CUMPLE	90.91%
Total general	100.00%	NO SE VERIFICA	9.09%
		Total general	100.00%

<p><b>23. El Diagnóstico describe, evalúa y analiza la situación actual y la trayectoria en los diferentes tópicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Social.</li> <li>- Económicos.</li> <li>- Políticos.</li> <li>- Técnico,</li> <li>- otro</li> </ul>		<p><b>24. El Diagnóstico de la Situación del Sector tiene en cuenta los análisis de los componentes de producción y servicios y su estructura institucional? Además de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su constitución legal</li> <li>- Sistemas administrativos</li> <li>- Recursos de capacidad instalada</li> <li>- Recursos humanos y financieros</li> <li>- Análisis de gasto, producción y capacidad operativa</li> </ul>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	100.00%	CUMPLE	100.00%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<p><b>25. Existe un Diagnóstico DOFA y está ajustado a la realidad de la institución en sus componentes internos y externos?</b></p>		<p><b>26. Existe diagnóstico hecho con otra metodología? Cual?</b></p>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	70.91%	CUMPLE	1.82%
NO CUMPLE	1.82%	NO CUMPLE	92.73%
NO SE VERIFICA	27.27%	NO SE VERIFICA	5.45%
Total general	100.00%	Total general	100.00%
<p><b>27. Los criterios de priorización de las estrategias y/o proyectos tiene en cuenta aspectos como: ( Matriz de Impacto Cruzado - MIC)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Magnitud.</li> <li>- Vulnerabilidad.</li> <li>- Costos.</li> <li>- Gravedad del daño. Percepción social.</li> </ul>		<p><b>28. Las Estrategias planteadas o los proyectos en el plan, tienen en cuenta las áreas de priorización descritos en las normas vigentes?</b></p>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	69.09%	CUMPLE	90.91%
NO APLICA	1.82%	NO APLICA	1.82%
NO CUMPLE	1.82%	NO SE VERIFICA	7.27%
NO SE VERIFICA	27.27%	Total general	100.00%
Total general	100.00%		

<b>29. El Plan Operativo detalla el cumplimiento de las estrategias, proyectos, actividades, indicadores, metas, recursos, responsables y fechas de cumplimiento?</b>		<b>30. El plan Operativo describe la consecución de los recursos?</b> - Su origen. - Monto. - Destinación que establece la ley y los estatutos	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	65.45%	CUMPLE	36.36%
NO SE VERIFICA	34.55%	NO CUMPLE	1.82%
Total general	100.00%	NO SE VERIFICA	61.82%
		Total general	100.00%
<b>31. El Plan de acción da cumplimiento a los objetivos fijados en el periodo de cumplimiento?.</b>		<b>32. El plan describe actividades de evaluación y Control que permitan dar cumplimiento a los objetivos planteados?.</b>	
Rótulos de fila	Cuenta de ID	Rótulos de fila	Cuenta de ID
CUMPLE	38.18%	CUMPLE	83.64%
NO CUMPLE	1.82%	NO SE VERIFICA	16.36%
NO SE VERIFICA	60.00%	Total general	100.00%
Total general	100.00%		
<b>33. Los Indicadores planteados permiten comparar, analizar, verificar y medir resultados alcanzados frente a las políticas, objetivos y metas propuestas en el plan en un tiempo determinado</b>			
Rótulos de fila		Cuenta de ID	
CUMPLE		89.09%	
NO SE VERIFICA		10.91%	
Total general		100.00%	

TOTALES	
CUMPLE	#¡VALOR!
NO CUMPLE	#¡REF!
NO SE VERIFICA	#¡REF!
NO APLICA	0.44%



## ANEXO 4. FORMATO DE VERIFICACIÓN

 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803	<b>LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO</b>	CÓD:
		HOJA:
		FECHA:



SECCIÓN A AUDITAR	RESPONSABLE DE LA SECCIÓN	AUDITORES ACOMPAÑANTES	AUDITORÍA No.	
Dirección general	Director ejecutivo		<b>001 – 2010</b>	
			<b>INICIO</b>	<b>TERMINACIÓN</b>
			<b>01/12/10</b>	<b>01/12/10</b>
PERSONA A CONTACTAR	ELEMENTOS A AUDITAR	AUDITOR COORDINADOR	AUDITOR APOYO	
Presidente o Director	Estructura, estatutos, etc			

CRITERIOS DE VERIFICACIÓN	C	NC	NA	NV	COMENTARIOS
¿Existe evidencia de cómo, cuándo y por qué surgió la entidad?					
¿La carta estatutaria está actualizada y ajustada a las necesidades de hoy?					
¿Existe evidencia del tipo de comunicaciones, su contenido y estrategia?					
¿Es posible identificar base epistemológica de la entidad?					
¿Se identifica la gerencia como escuela, estilo, enfoque, moda?					
¿Es identificable la existencia de una cultura corporativa?					
¿Se distingue entre gerencia, administración, gestión, liderazgo?					
¿Hay evidencia documental de la existencia de políticas de personal: reclutamiento, selección, compensación, desarrollo, etc.?					
¿Hay evidencia de prácticas de responsabilidad social, proyección y sostenibilidad?					
¿Se evidencia el intercambio de ejecutivos con entidades públicas?					
¿Hay manifestación de credo ideológico: religioso, político, económico, social, tecnológico?					
¿Hay evidencia de orientación impartida a los asociados?					
¿Hay evidencia de errores y del manejo dado a los mismos?					
¿Hay evidencia de la actitud frente al cambio, y la globalización?					
<b>¿El Marco Normativo</b> es coherente con la Legislación vigente que le aplica? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Nacional</li> <li>• El código de comercio</li> </ul>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El código civil</li> <li>• El código penal</li> <li>• El código laboral</li> <li>• Otras normas regulatorias</li> <li>• Ley 152 de 1994: Política Pública de planeación. Capítulos VIII, IX y X.</li> <li>• Ley 388 de 1997: Planes de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Ley 691 de 2000: Sistema de Protección Social para las minorías.</li> <li>• Ley 789 de 2000: Crea el Sistema de Protección Social.</li> <li>• Ley 715 de 2001: Transferencias y recursos.</li> <li>• Ley 1122 de 2007: reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud.</li> <li>• Decreto Ley 205 de 2003: artículo 2°.</li> <li>• Decreto 3039 de 2007: Plan Nacional de Salud Pública.</li> <li>• Resolución 425 de 2008: Planes Territoriales en Salud.</li> </ul>					
¿El Marco Estratégico permite alinear todas las áreas de la organización?					
¿Las Políticas están orientadas hacia la acción, los programas o actividades propias del país y del sector institucional?					
¿Las políticas tienen en cuenta los diferentes actores públicos con representación en el sector?					
¿Las políticas tienen en cuenta los parámetros definidos en las normas?					

¿La Visión define de manera clara la orientación de la entidad en el futuro, es concreta y alentadora?					
¿La Misión describe la razón de ser de la entidad, atiende a las necesidades y expectativas de los clientes?					
<p>¿Las Áreas de Direccionamiento Estratégico contemplan las áreas críticas para el cumplimiento de las políticas de la entidad? Como mínimo las contempladas en el estatuto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intervención política</li> <li>2. Aseguramiento.</li> <li>3. Prestación y desarrollo de servicios</li> <li>4. Promoción (social, económica, política, técnica, tecnológica).</li> <li>5. Prevención, vigilancia y control de riesgos profesionales.</li> <li>6. Emergencias y desastres.</li> </ol>					
<p>¿Los Objetivos planteados en el plan tienen en cuenta los siguientes aspectos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.</li> <li>- Especificar un solo resultado medible a lograr.</li> <li>- Especificar una fecha cumplimiento o un tiempo para completarlo.</li> <li>- Especificar los factores de costo máximo.</li> <li>- Es específico y cuantitativo (y por ende verificable).</li> <li>- Especificar sólo el qué y el cuándo.</li> <li>- Apoya directamente al plan estratégico o es compatible.</li> <li>- Es realista o factible.</li> </ul>					
El Diagnóstico describe, evalúa y analiza la situación actual y la trayectoria en los diferentes tópicos:					

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Social.</li> <li>- Económicos.</li> <li>- Políticos.</li> <li>- Técnico,</li> <li>- otro</li> </ul>					
<p>¿El Diagnóstico de la Situación del Sector tiene en cuenta los análisis de los componentes de producción y servicios y su estructura institucional? Además de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su constitución legal</li> <li>- Sistemas administrativos</li> <li>- Recursos de capacidad instalada</li> <li>- Recursos humanos y financieros</li> <li>- Análisis de gasto, producción y capacidad operativa</li> </ul>					
¿Existe un Diagnóstico DOFA y está ajustado a la realidad de la institución en sus componentes internos y externos?					
¿Existe diagnóstico hecho con otra metodología? ¿Cuál?					
<p>Los criterios de priorización de las estrategias y/o proyectos tienen en cuenta aspectos como: (Matriz de Impacto Cruzado-MIC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Magnitud.</li> <li>- Vulnerabilidad.</li> <li>- Costos.</li> <li>- Gravedad del daño. Percepción social.</li> </ul>					

¿Las Estrategias planteadas o los proyectos en el plan, tienen en cuenta las áreas de priorización descritos en las normas vigentes?					
¿El Plan Operativo detalla el cumplimiento de las estrategias, proyectos, actividades, indicadores, metas, recursos, responsables y fechas de cumplimiento?					
<p>¿El plan Operativo describe la consecución de los recursos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su origen.</li> <li>- Monto.</li> <li>- Destinación que establece la ley y los estatutos</li> </ul>					
¿El Plan de acción da cumplimiento a los objetivos fijados en el periodo de cumplimiento?					
¿El plan describe actividades de evaluación y control que permitan dar cumplimiento a los objetivos planteados?					
¿Los Indicadores planteados permiten comparar, analizar, verificar y medir resultados alcanzados frente a las políticas, objetivos y metas propuestas en el plan en un tiempo determinado?					
Bibliografía y anexos empleados.					

RECOMENDACIONES DEL ANALISTA	CRITERIOS QUE SE INCUMPLEN	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
------------------------------	----------------------------	--------------------------------

HALLAZGOS		

**AUDITOR:** \_\_\_\_\_

**PROFESIONALES AUDITADOS:** \_\_\_\_\_

**CRITERIOS:**

C	NC	NA	NV
CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	NO SE VERIFICA

**ANEXO 5. FICHA DE REGISTRO  
GUIÓN DE ENTREVISTA Y FICHA DE REGISTRO**

**NOMBRE DE LA ENTIDAD:** \_\_\_\_\_

No.	CATEGORÍA	IMPRESIONES (Indicar partes de la entrevista)
1	<b>HISTORIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Origen de la entidad,</li> <li>- Momentos más importantes,</li> <li>- Proyección;</li> <li>- Problemas y amenazas;</li> <li>- Constitución de equipo de trabajo</li> <li>- Qué produce su entidad (<b>capital social</b>)</li> </ul>	
2	<b>ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura (<b>tipo</b>)</li> <li>- Comunicaciones intra e inter;</li> <li>- Estrategia y contenido de las comunicaciones;</li> <li>- Lo formal y lo informal</li> </ul>	
3	<b>ASOCIATIVIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de asociatividad,</li> <li>- Formas de asociatividad (legal, económica, otras);</li> <li>- Solidaridad y cooperación.</li> <li>- Base epistemológica</li> </ul>	
4	<b>GERENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de gerencia (la teoría y la práctica);</li> <li>- Gerencia (escuela, estilo, enfoque, moda);</li> <li>- Tendencias;</li> <li>- Perfil(es)</li> </ul>	
5	<b>CULTURA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura corporativa;</li> <li>- Imagen consciente que proyecta;</li> <li>- Valores que guían su hacer;</li> <li>- Espontaneidad y autenticidad</li> </ul>	
6	<b>ADMINISTRACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de administración (teoría y práctica);</li> <li>- Administración (escuela, enfoque, estilo, moda)</li> <li>- Tendencias</li> <li>- Perfil(es)</li> </ul>	
7	<b>GESTIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión (teoría y práctica)</li> <li>- Gestión (escuela, enfoque, estilo, moda)</li> <li>- Tendencias</li> <li>- Perfil(es)</li> </ul>	
	<b>LIDERAZGO</b>	

No.	CATEGORÍA	IMPRESIONES (Indicar partes de la entrevista)
8	Liderazgo (teoría y práctica) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo (escuela, enfoque, estilo, moda)</li> <li>- Tendencias</li> <li>- Perfil(es)</li> </ul>	
9	<b>LAS PERSONAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor humano (importancia y significado)</li> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Selección (factores de decisión);</li> <li>- Compensación</li> <li>- Desarrollo</li> </ul>	
10	<b>MOTIVACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación (teoría y práctica);</li> <li>- Motivación (escuela, enfoque, estilo, moda)</li> <li>- Tendencias;</li> <li>- Manejo de la subjetividad de las personas</li> </ul>	
11	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RSE propia y de los asociados;</li> <li>- Sostenibilidad;</li> <li>- Proyección a la comunidad;</li> <li>- Desarrollo propio;</li> <li>- Concepción de la familia</li> </ul>	
12	<b>RELACIONAMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones con particulares;</li> <li>- Relaciones con el Estado;</li> <li>- Relaciones con gobierno;</li> <li>- Relaciones internacionales</li> </ul>	
13	<b>RELACIÓN PÚBLICO-PRIVADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambios de ejecutivos: entidad, asociado, gobierno;</li> <li>- Modo y frecuencia de intercambios;</li> <li>- Consecuencias</li> </ul>	-
14	<b>IDEOLOGÍAS SUBYACENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepción y ejercicio de lo político;</li> <li>- Concepción y ejercicio de lo económico (desarrollo);</li> <li>- Concepción de lo tecnológico</li> <li>- Concepción y ejercicio de lo religioso;</li> <li>- Concepción y ejercicio de lo social</li> </ul>	
15	<b>FUNCIONES GREMIALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frente a asociados;</li> <li>- Orientación a asociados;</li> <li>- Relaciones con pares</li> </ul>	
16	<b>PREMIOS Y SANCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo del error institucional y de los</li> </ul>	

No.	CATEGORÍA	IMPRESIONES (Indicar partes de la entrevista)
	asociados - Poder y empoderamiento	
17	<b>EL CAMBIO</b> - Actitud frente al cambio; - La apertura; - La internacionalización; - La globalización; - La integración	

## ANEXO 6. CÓDIGOS

- 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 tomadas como caso para el estudio.
- 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.
- Analizar el discurso gerencial que, al amparo de los procesos de asociatividad, se ha venido produciendo y/o aplicando en Colombia, con base en la respuesta entregada por los directivos entrevistados, al ser interrogados sobre la escuela, enfoque, teoría o estilo seguido en materia gerencial, de liderazgo y motivación.
- Identificar modelos de gerencia construidos o aplicados por los directivos de las entidades tomadas como caso de estudio.

CATEGORIA		SUBCATEGORIA	
1	HISTORIA	A	Origen de la entidad,
		B	Momentos mas importantes,
		C	Proyección;
		D	Problemas y amenazas;
		E	Constitución de equipo de trabajo
		F	Qué produce su entidad (capital social)
2	ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	A	Estructura (tipo)
		B	Comunicaciones intra e inter;
		C	Estrategia y contenido de las comunicaciones;
		D	Lo formal y lo informal
3	ASOCIATIVIDAD	A	Concepto de asociatividad,
		B	Formas de asociatividad (legal, económica, otras);
		C	Solidaridad y cooperación.
		D	Base epistemológica
4	GERENCIA	A	Concepto de gerencia (la teoría y la práctica);
		B	Gerencia (escuela, estilo, enfoque, moda);
		C	Tendencias;
		D	Perfil(es)

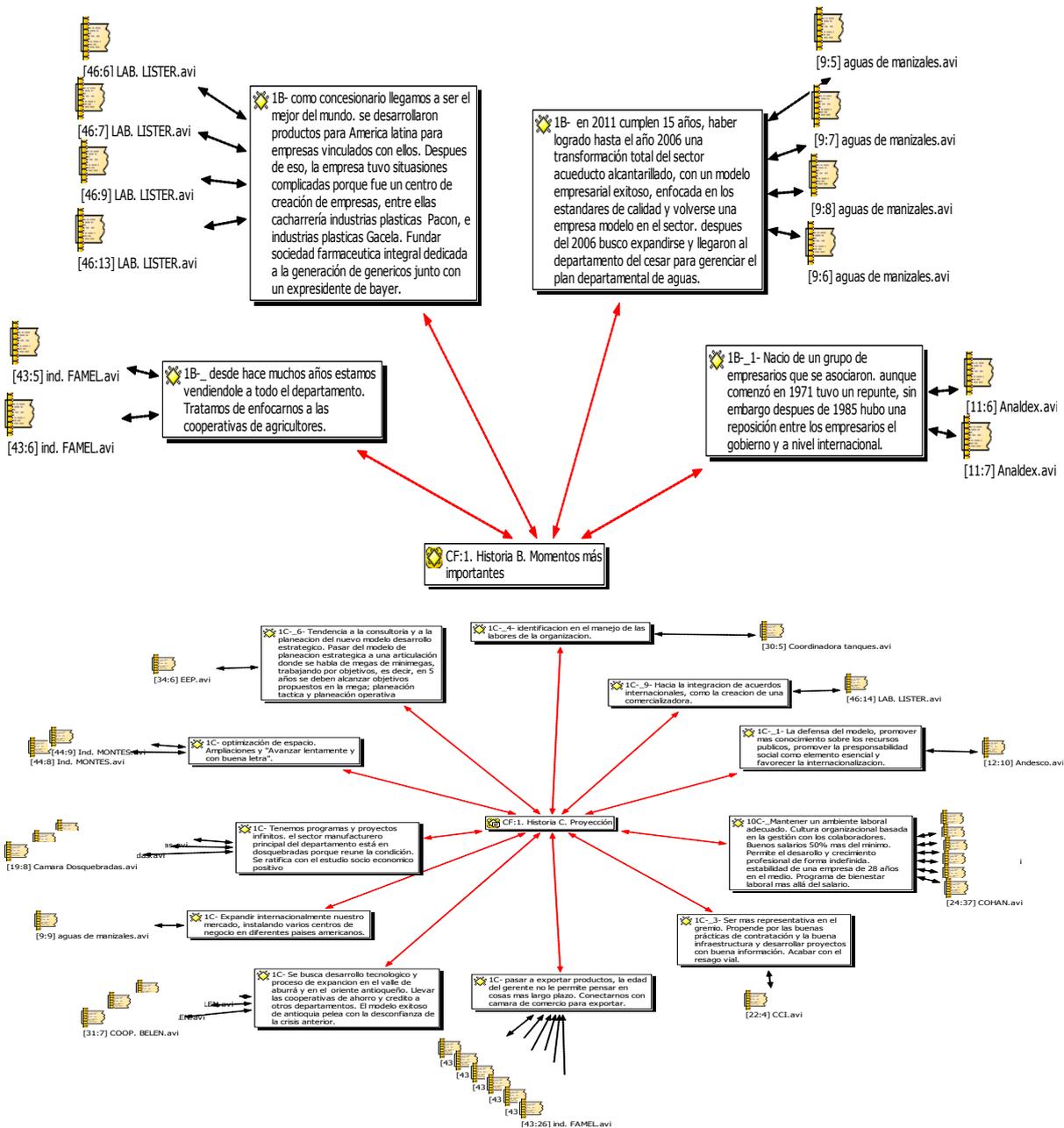
5	CULTURA	A	Cultura corporativa;
		B	Imagen consciente que proyecta;
		C	Valores que guían su hacer;
		D	Espontaneidad y autenticidad
6	ADMINISTRACION	A	Concepto de administración (teoría y práctica);
		B	Administración (escuela, enfoque, estilo, moda)
		C	Tendencias
		D	Perfil(es)
7	GESTION	A	Gestión (teoría y práctica)
		B	Gestión (escuela, enfoque, estilo, moda)
		C	Tendencias
		D	Perfil(es)
8	LIDERAZGO	A	Liderazgo (teoría y práctica)
		B	Liderazgo (escuela, enfoque, estilo, moda)
		C	Tendencias
		D	Perfil(es)
9	LAS PERSONAS	A	Factor humano (importancia y significado)
		B	Reclutamiento
		C	Selección (factores de decisión);
		D	Compensación
		E	Desarrollo
10	MOTIVACION	A	Motivación (teoría y práctica);
		B	Motivación (escuela, enfoque, estilo, moda)
		C	Tendencias;
		D	Manejo de la subjetividad de las personas
11	RESPONSABILIDAD SOCIAL	A	RSE propia y de los asociados;
		B	Sostenibilidad;
		C	Proyección a la comunidad;
		D	Desarrollo propio;
		E	Concepción de la familia
12	RELACIONAMIENTO	A	Relaciones con particulares;
		B	Relaciones con el Estado;
		C	Relaciones con gobierno;
		D	Relaciones internacionales
13	RELACION PUBLICOPRIVADO	A	Intercambios de ejecutivos: entidad, asociado, Gobierno;
		B	Modo y frecuencia de intercambios;
		C	Consecuencias
14	IDEOLOGIAS SUBYACENTES	A	Concepción y ejercicio de lo político;
		B	Concepción y ejercicio de lo económico (desarrollo);

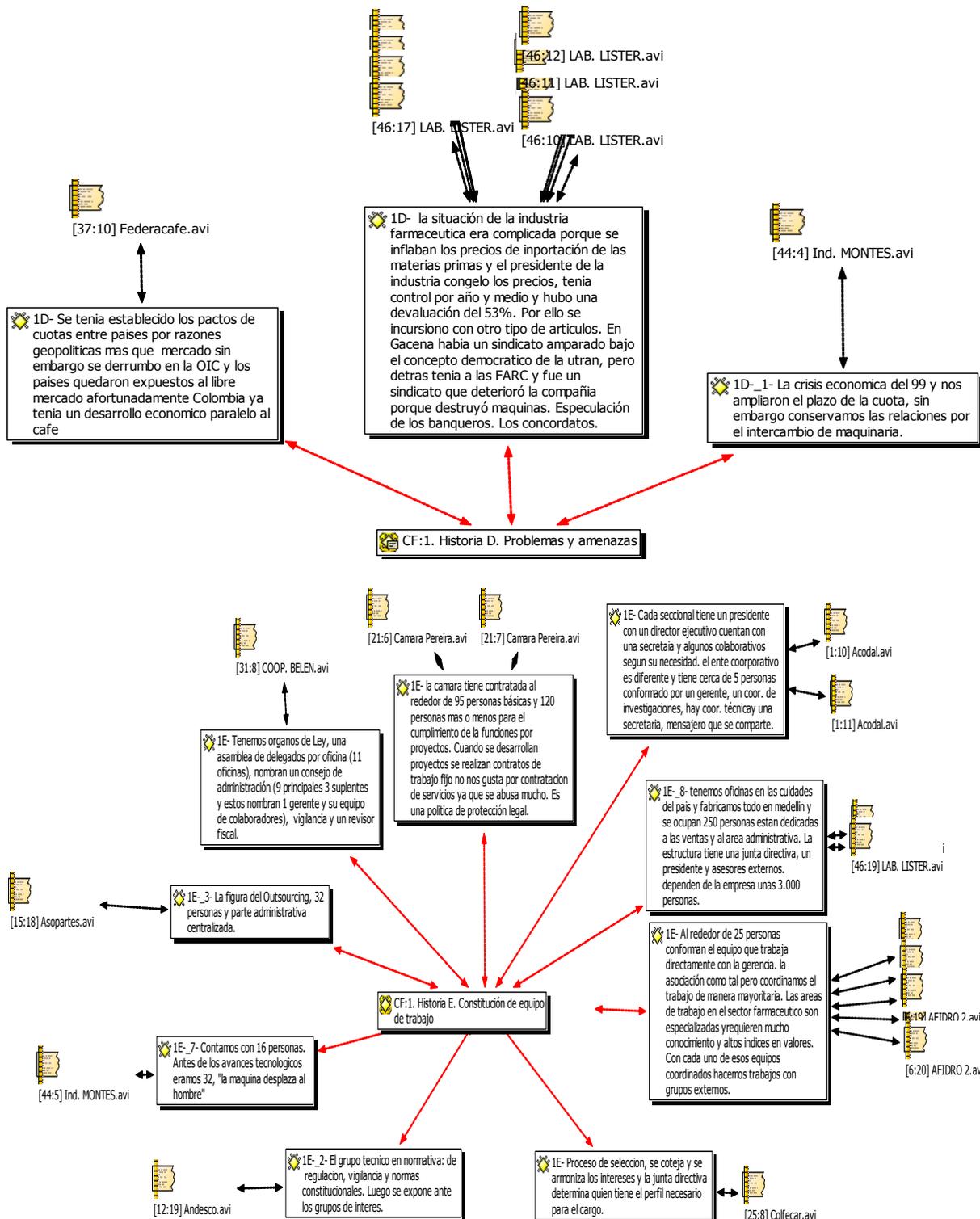
		C	Concepción de lo tecnológico
		D	Concepción y ejercicio de lo religioso;
		E	Concepción y ejercicio de lo social
15	FUNCIONES GREMIALES	A	Frente a asociados;
		B	Orientación a asociados;
		C	Relaciones con pares
16	PREMIOS Y SANCIONES	A	Manejo del error institucional y de los asociados
		B	Poder y empoderamiento
17	EL CAMBIO	A	Actitud frente al cambio;
		B	La apertura;
		C	La internacionalización;
		D	La globalización;
		E	La integración

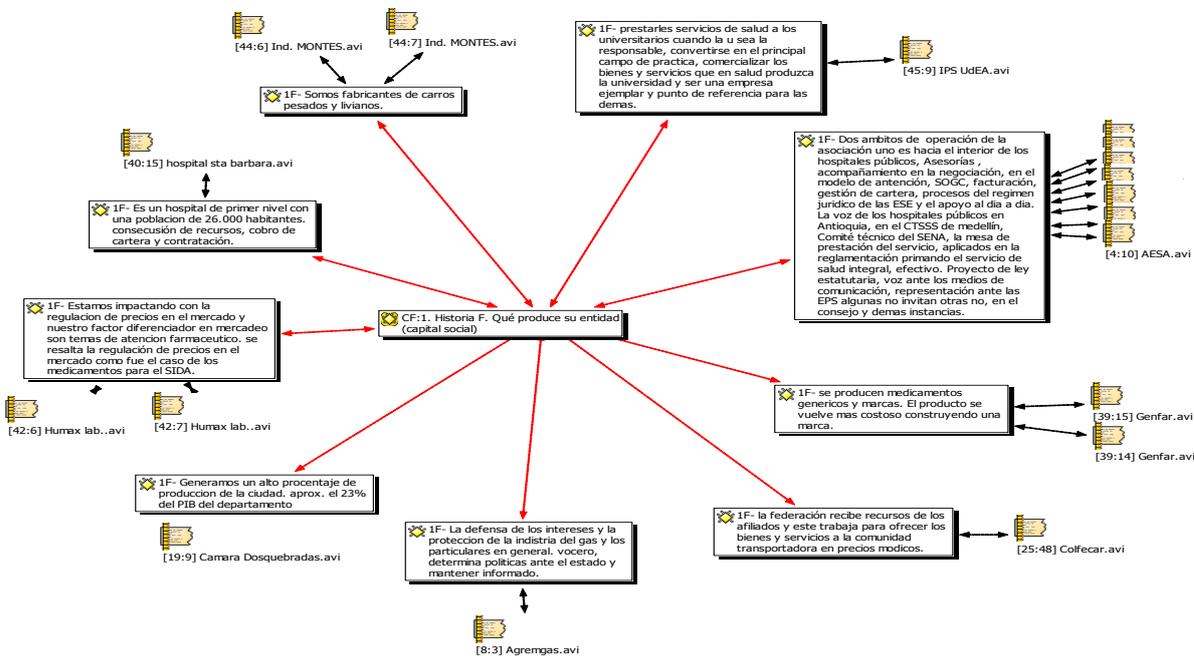
**Anexo No. 7****CONTENIDO**

1. Historia de las Entidades. ....	430
2. Estructura y Comunicación Organizacional .....	432
3. Asociatividad. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4. Gerencia.....	438
5. Cultura. ....	440
6. Administración. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7. Gestión.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
8. Liderazgo. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
9. Las personas. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
10. Motivación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11. Responsabilidad Social.....	452
12. Relacionamiento. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
13. Relación Publicoprivado.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
14. ideologías subyacentes. ....	458
15. Premios y Sanciones.....	459
16. El cambio.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

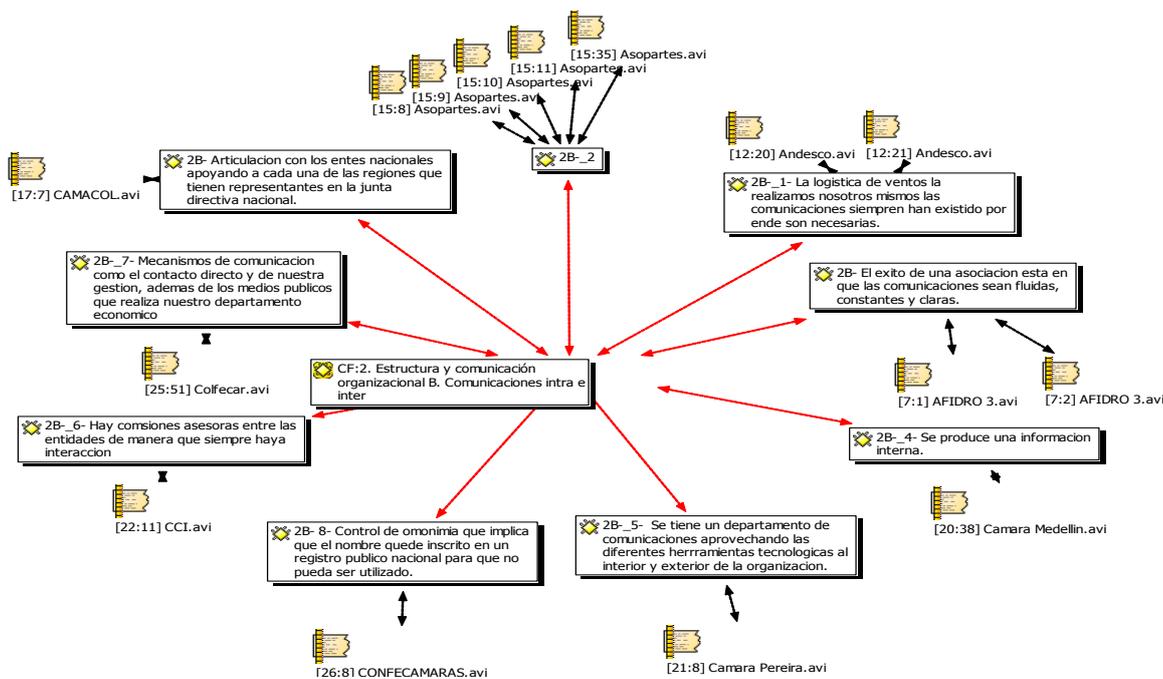
# 1. Historia de las Entidades.

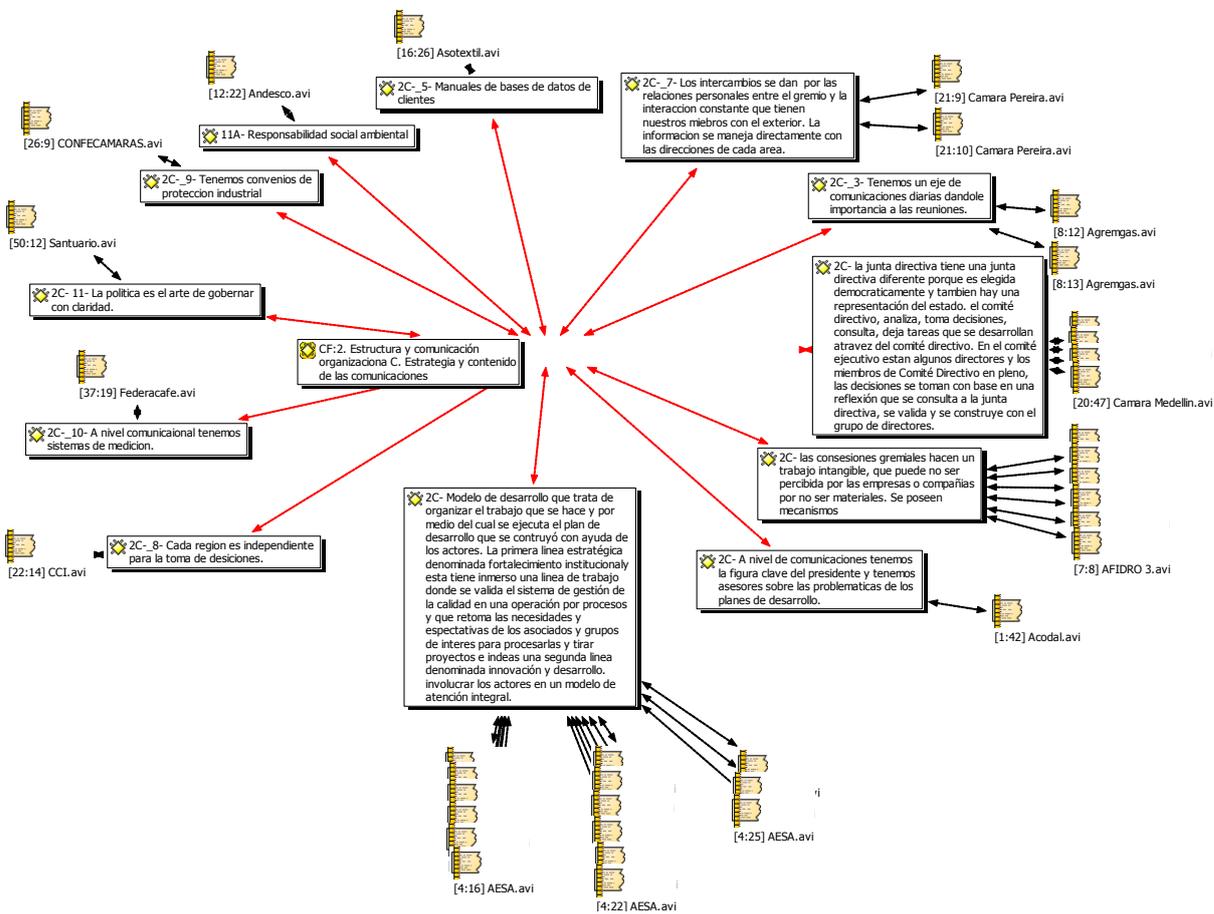




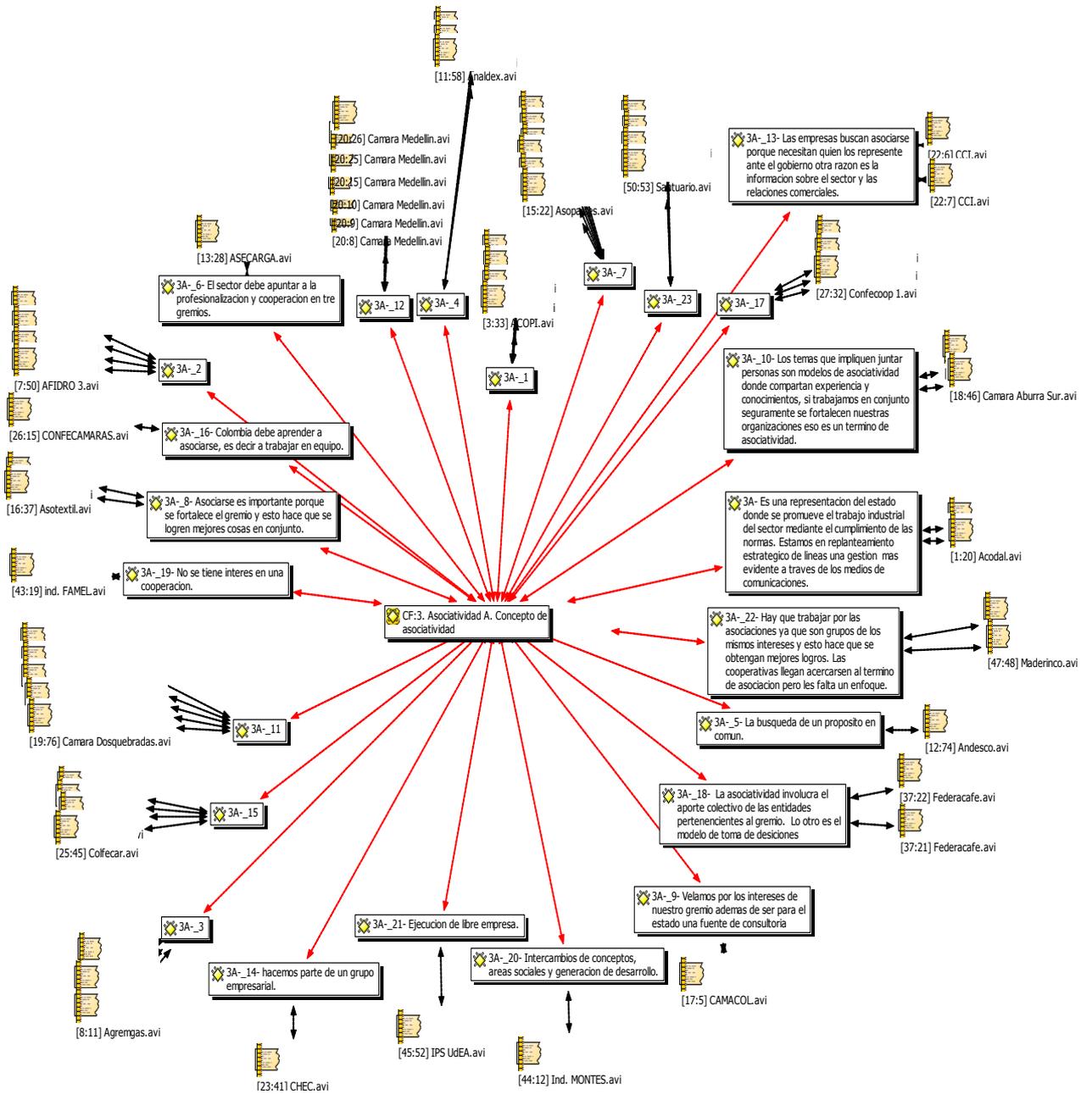


## 2. Estructura y Comunicación Organizacional

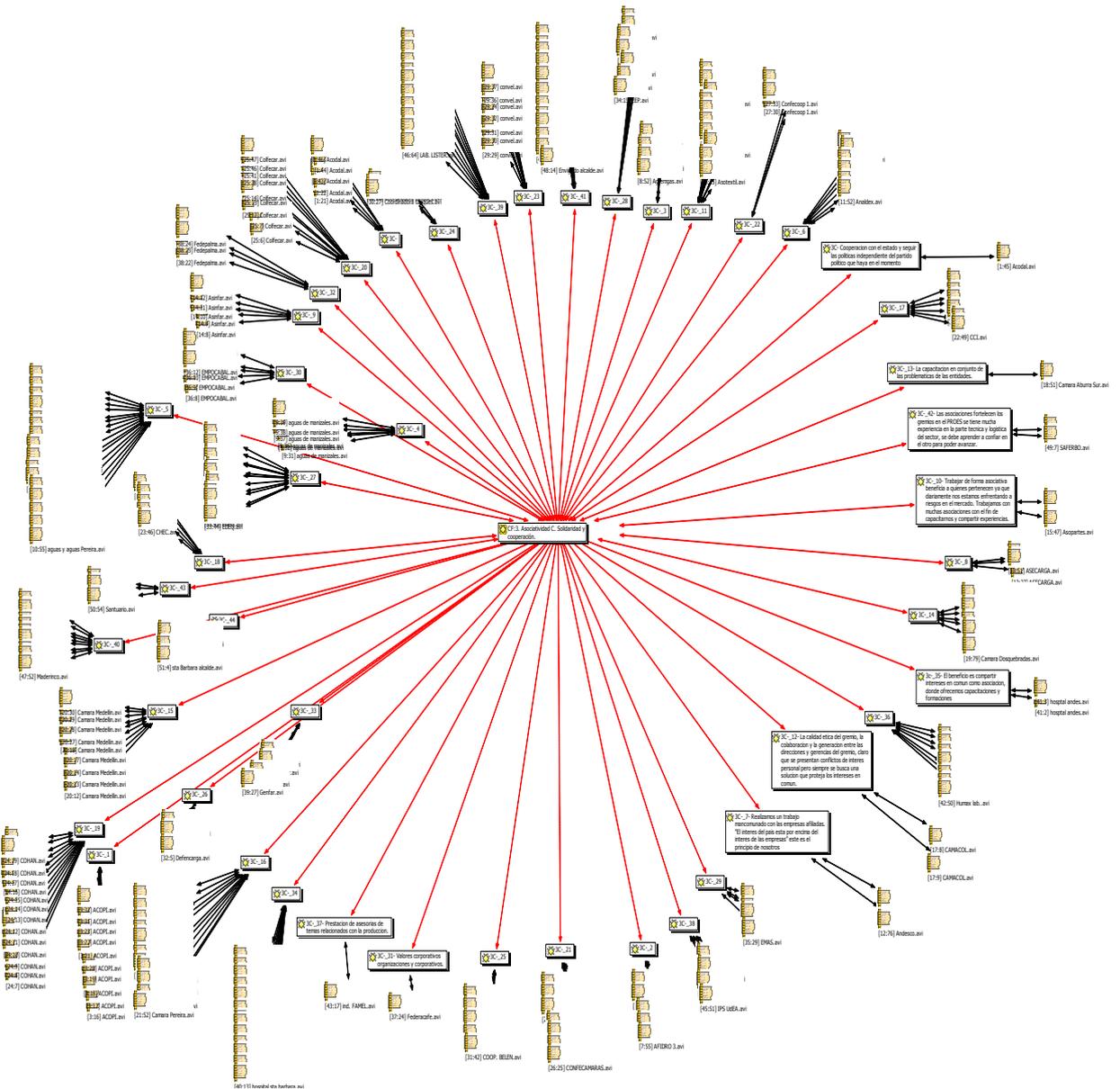


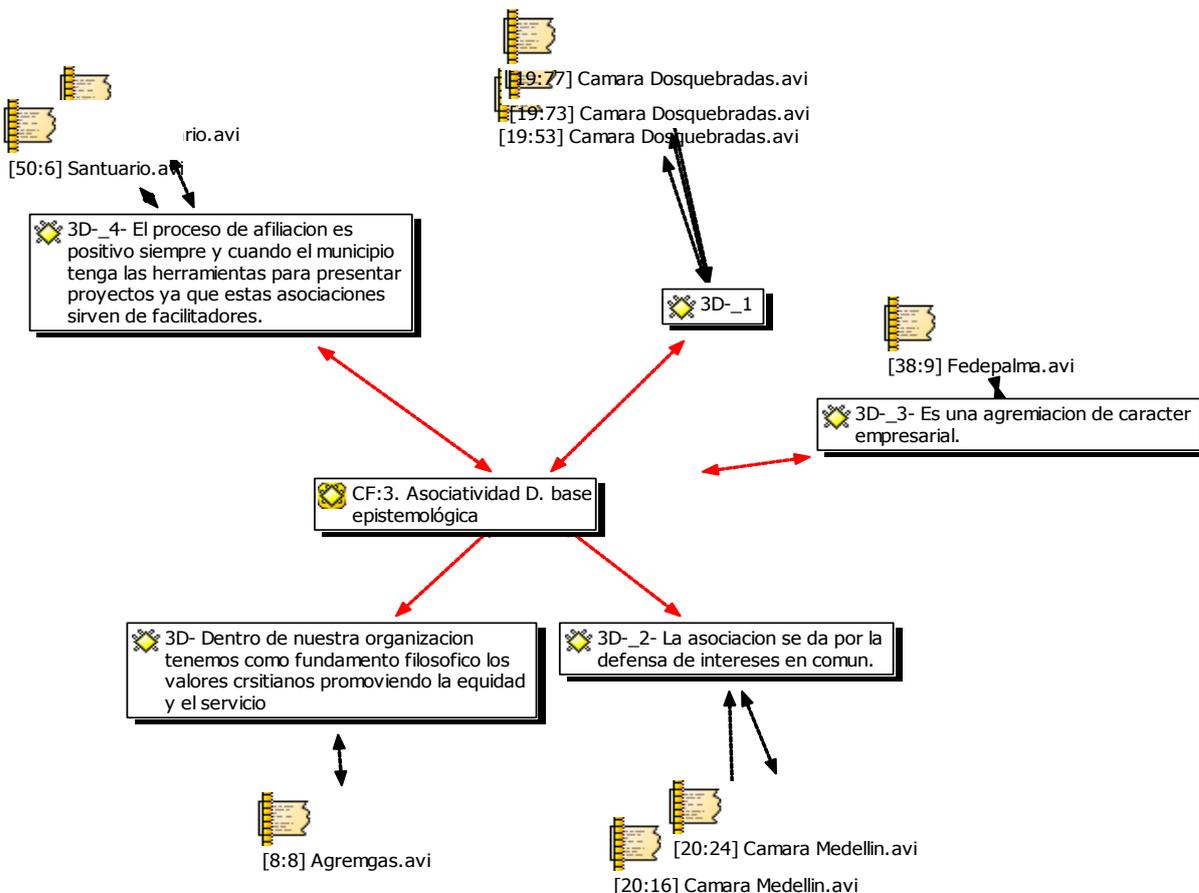




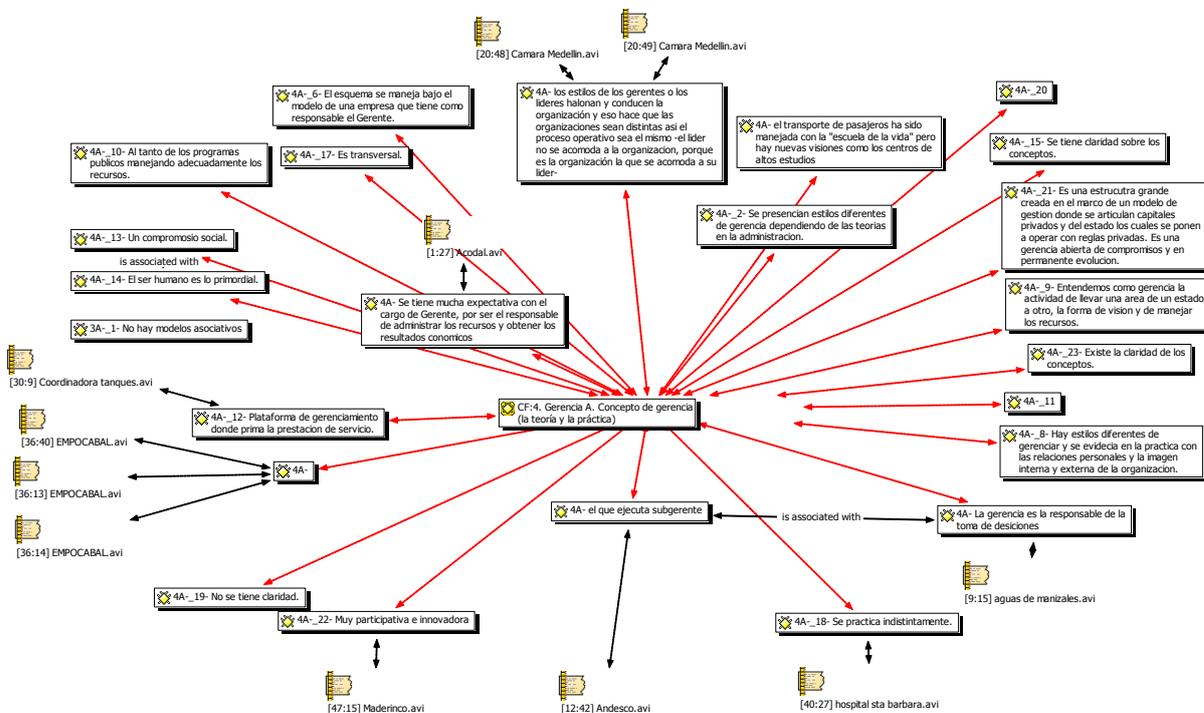


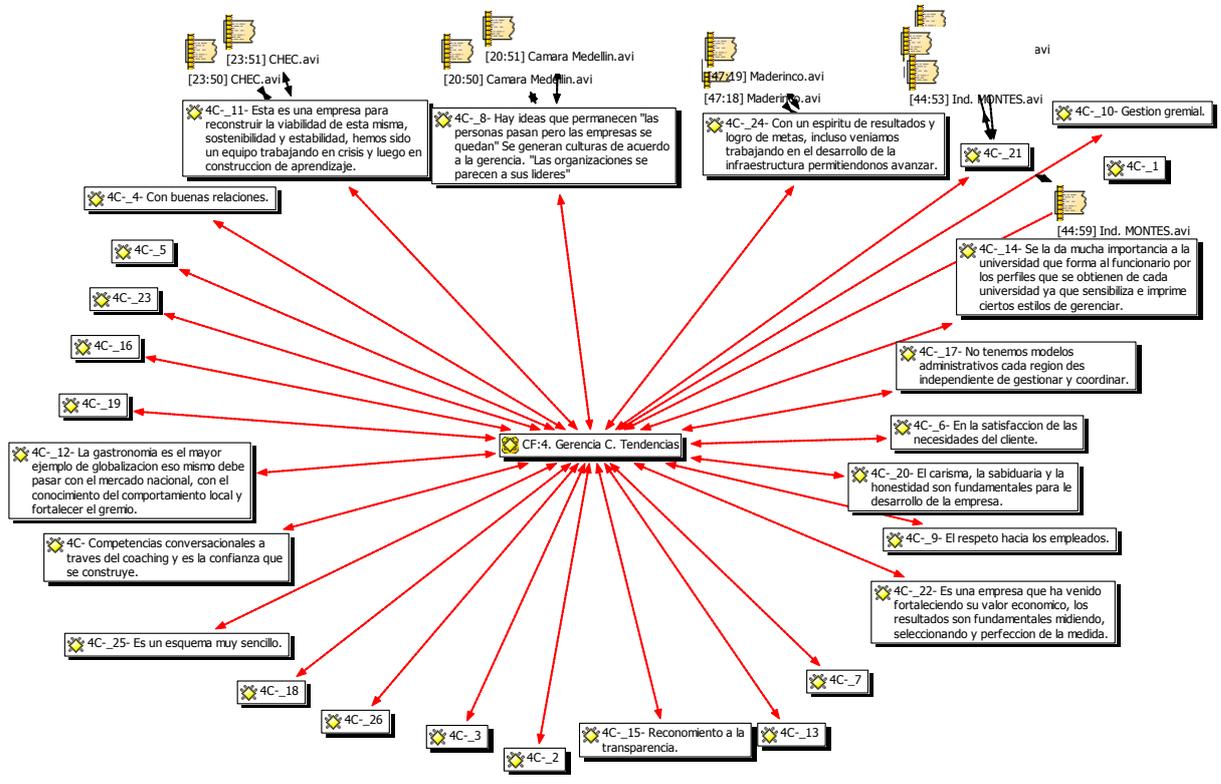
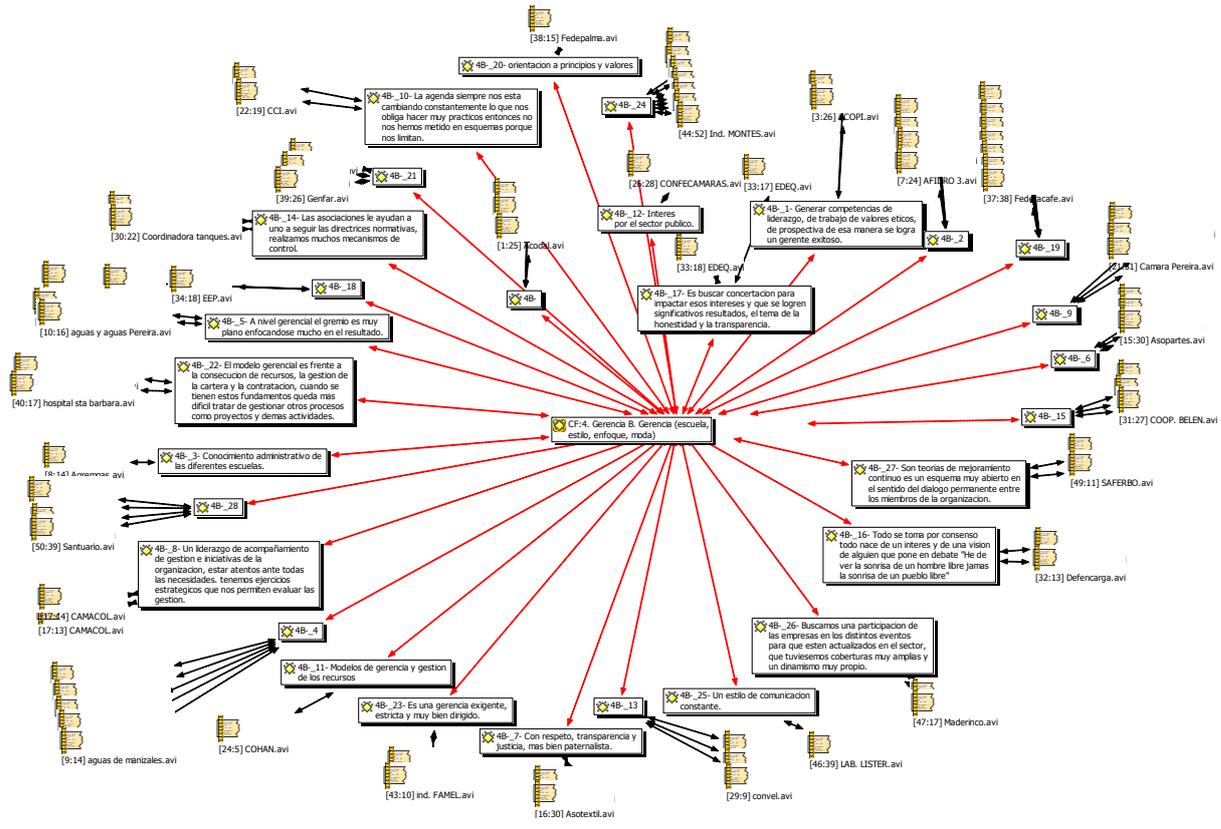


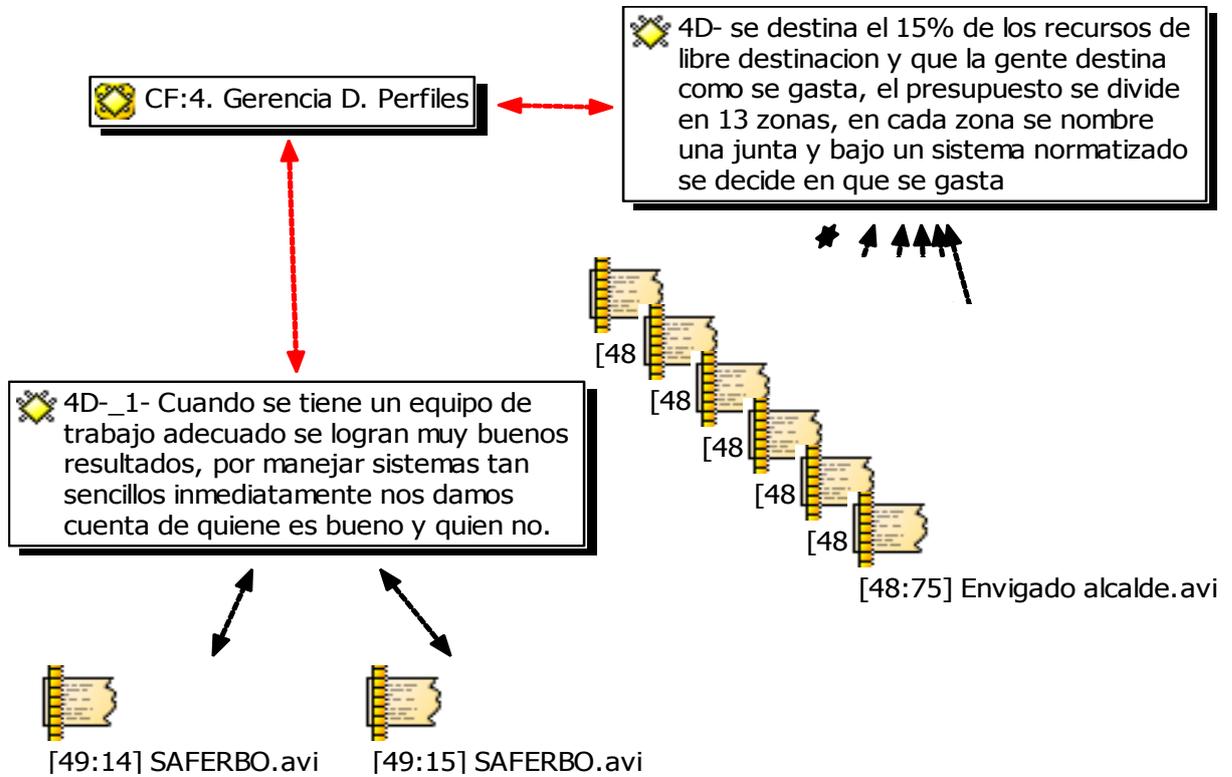




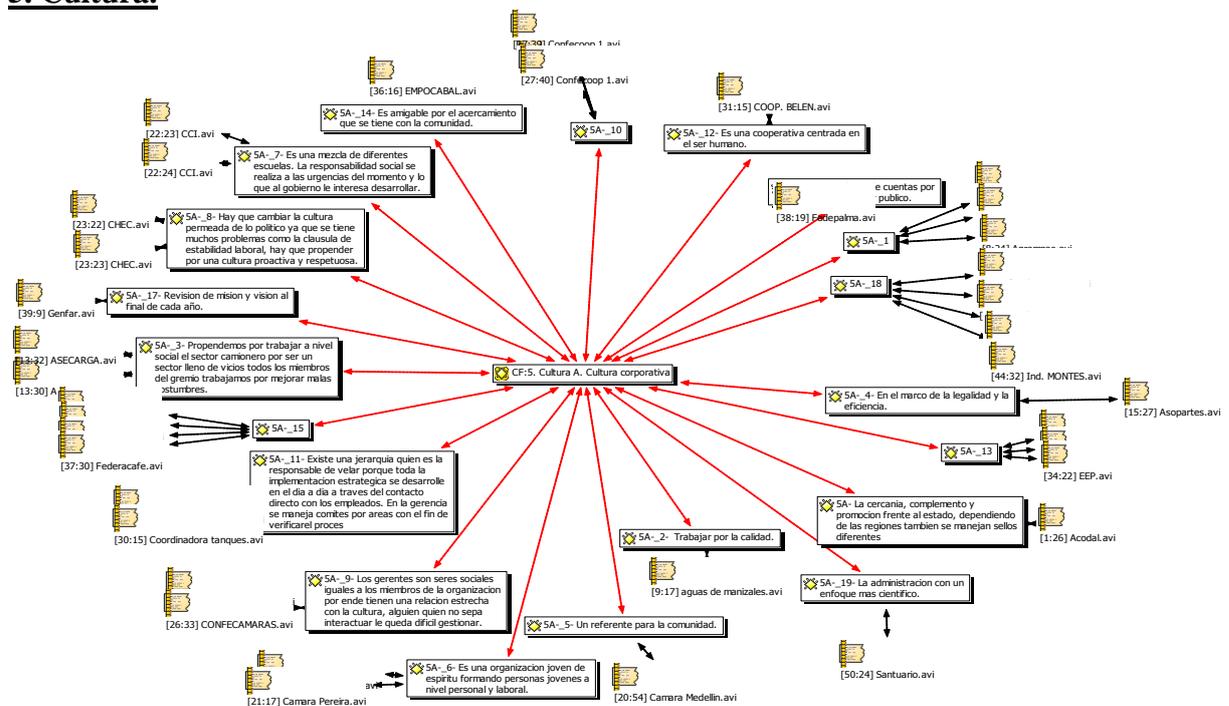
#### 4. Gerencia.

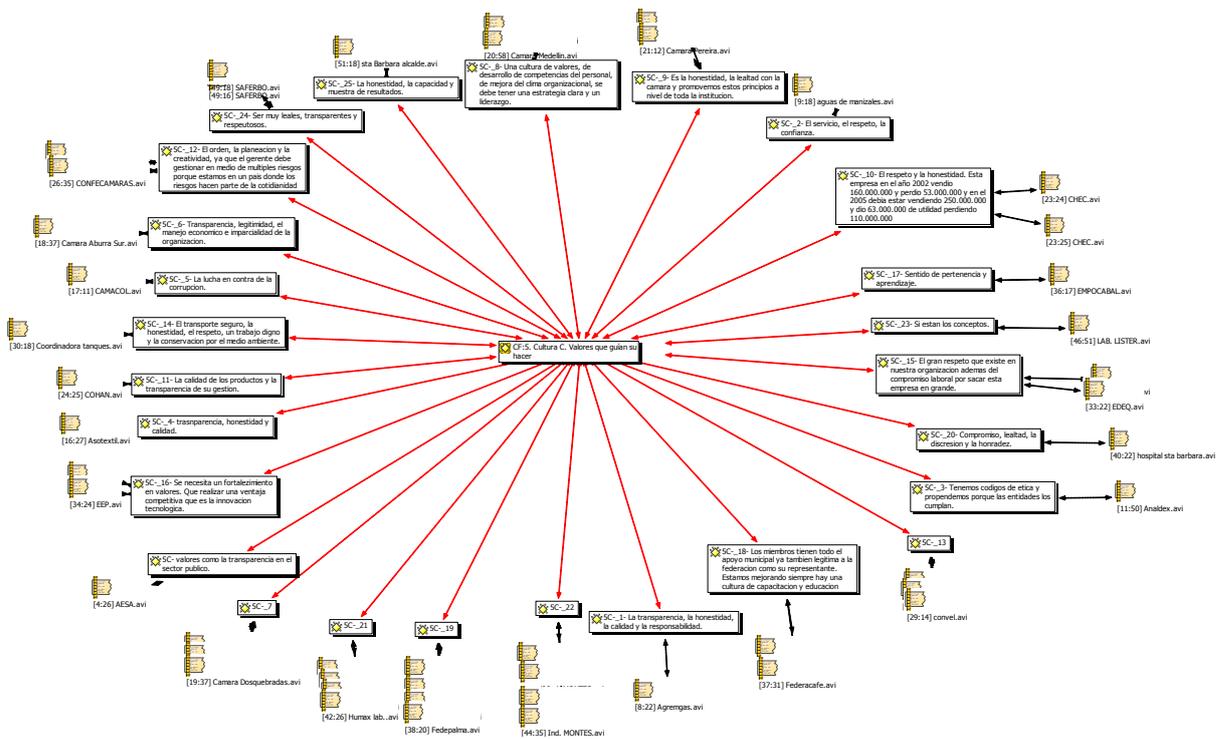
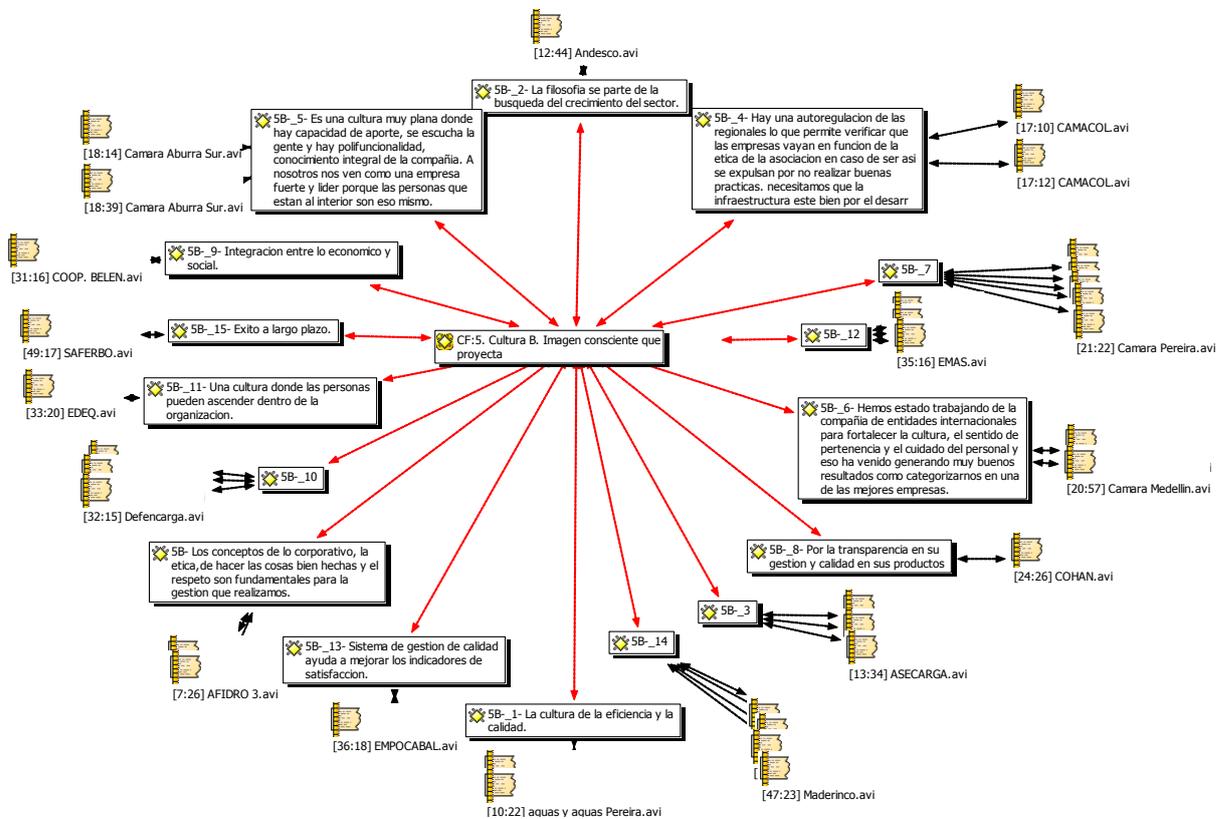




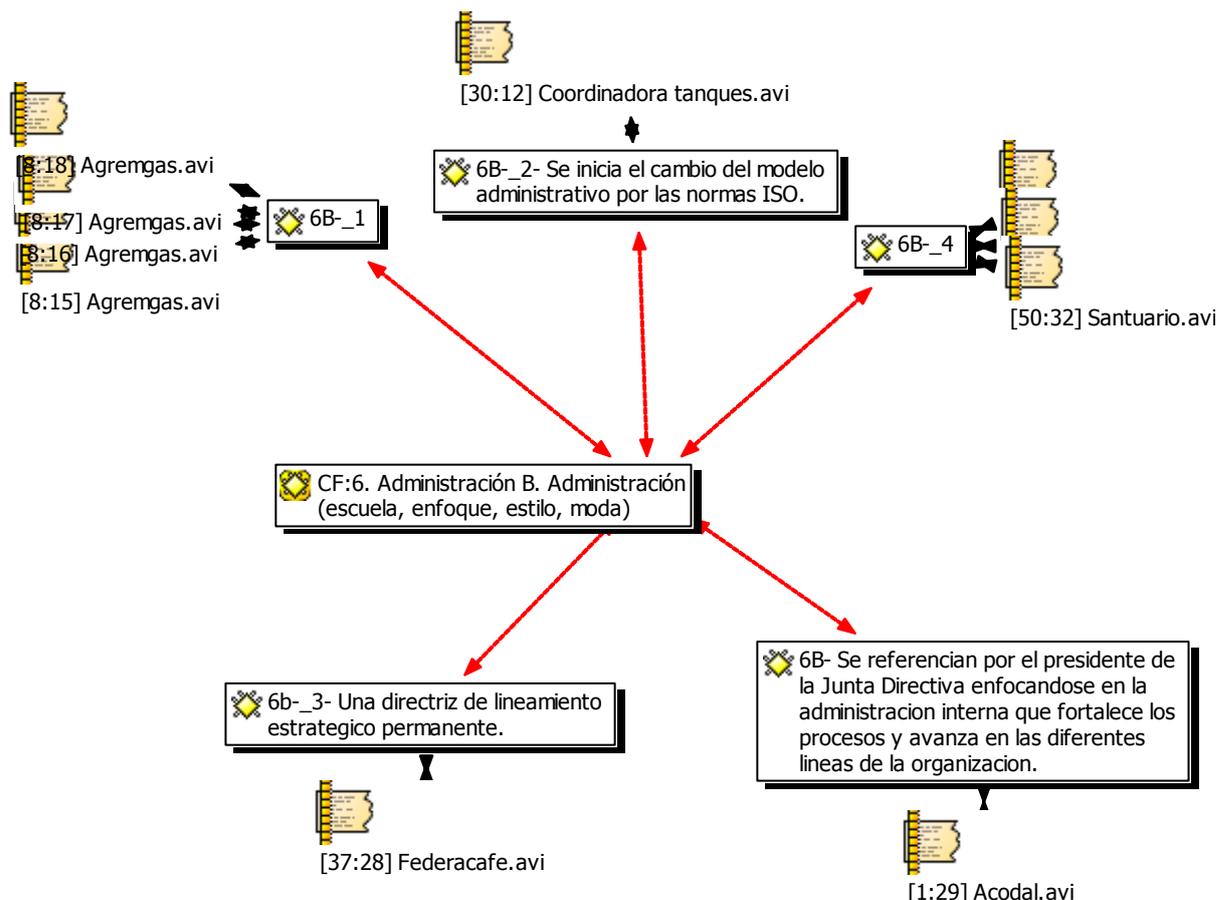
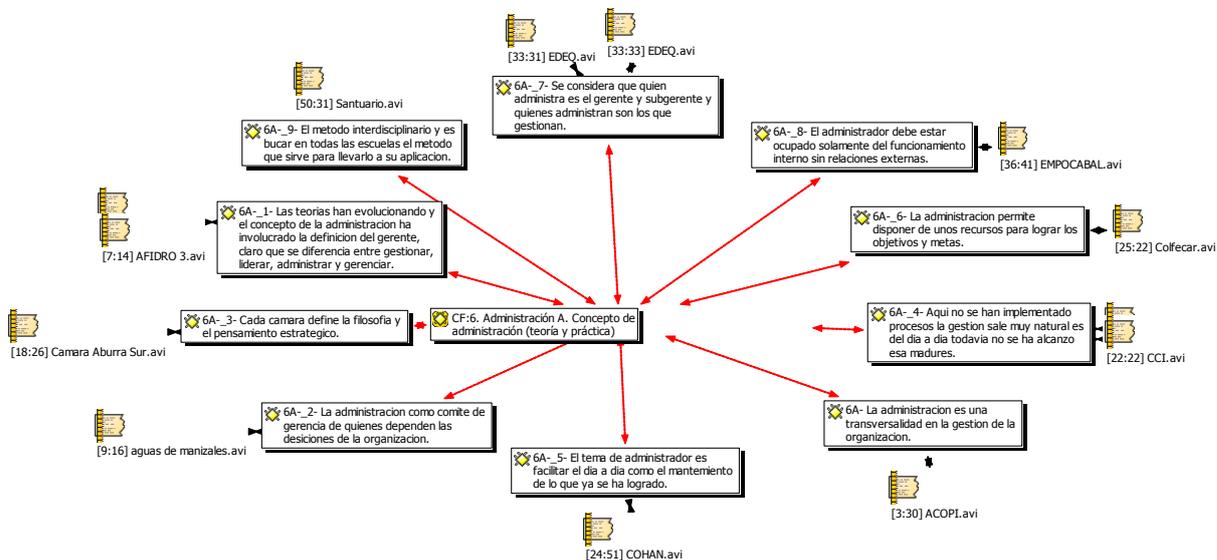


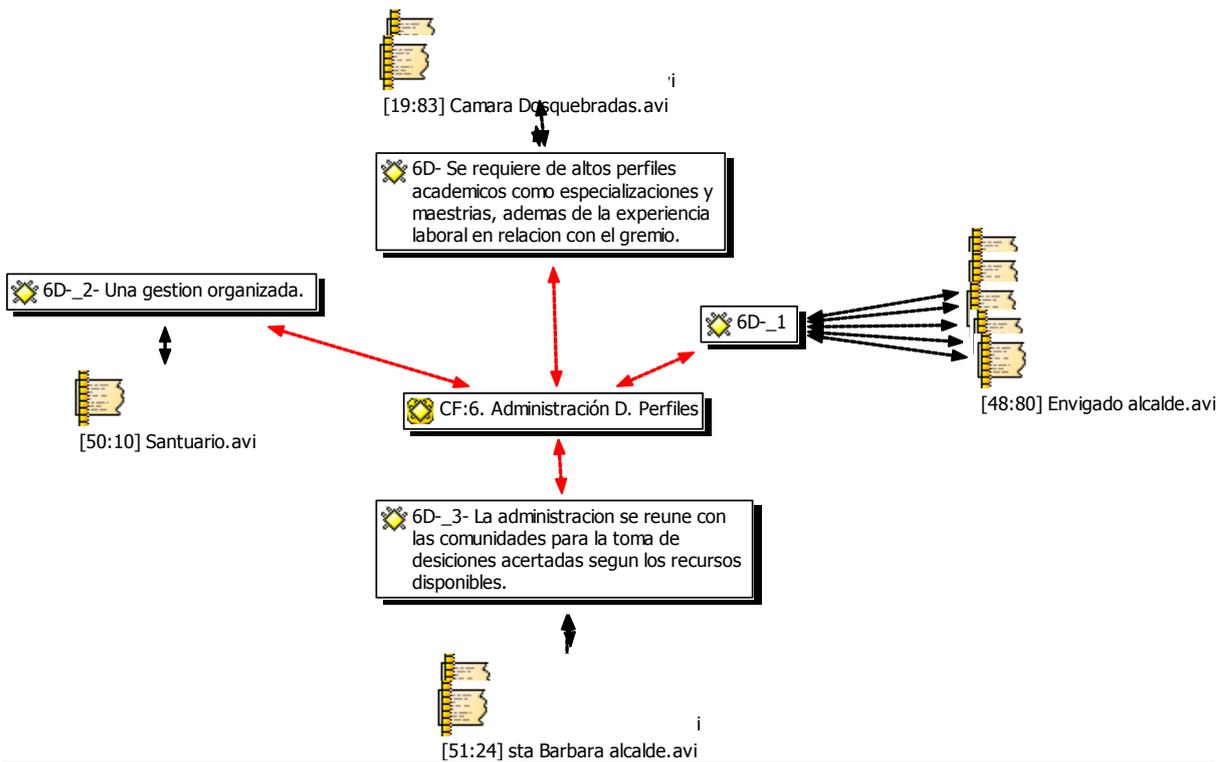
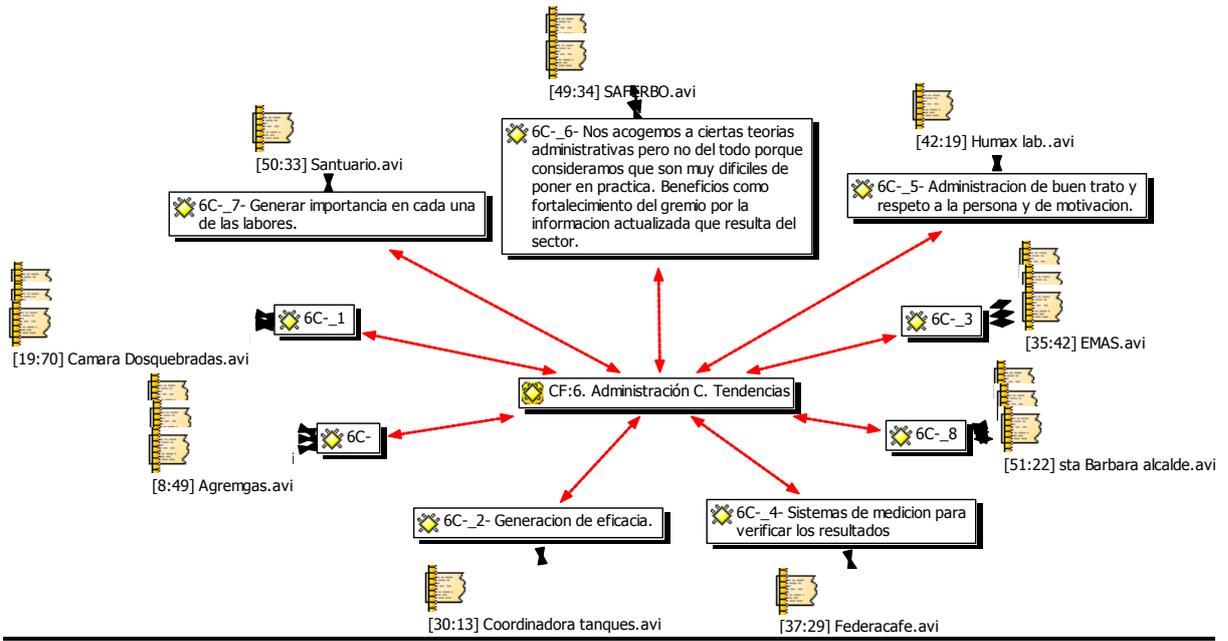
**5. Cultura.**



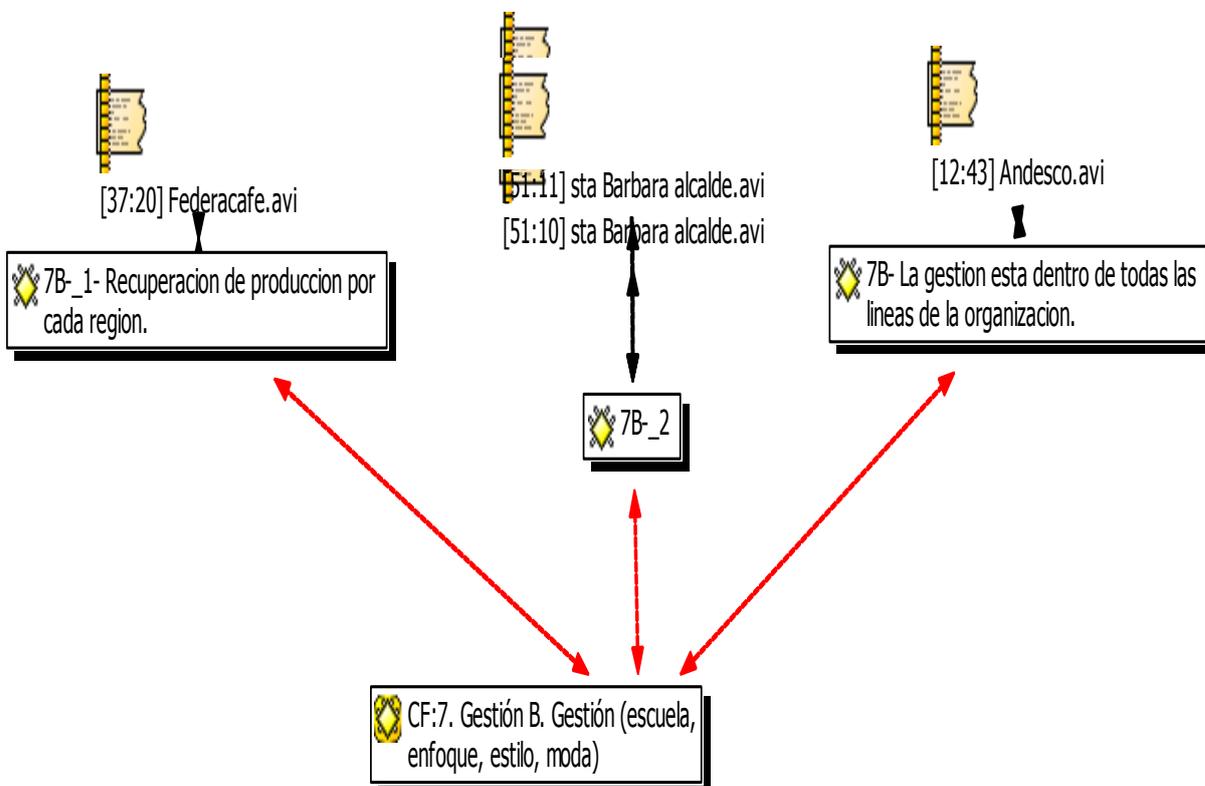
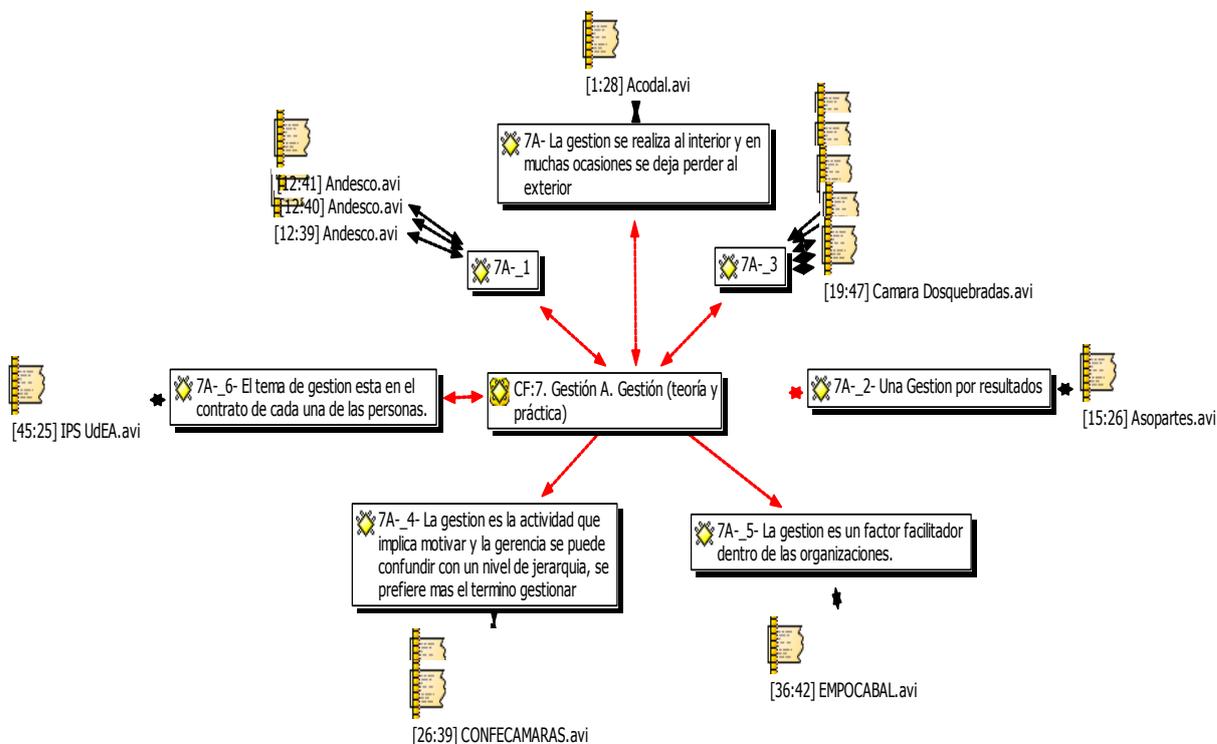


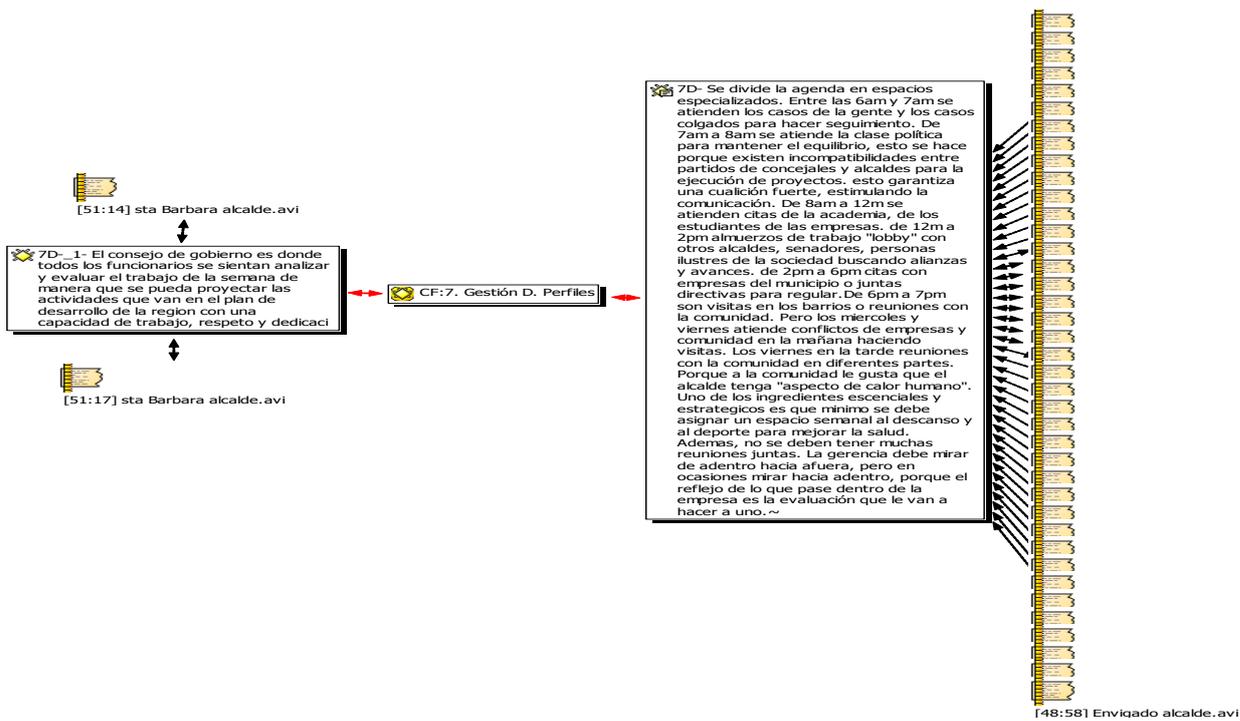
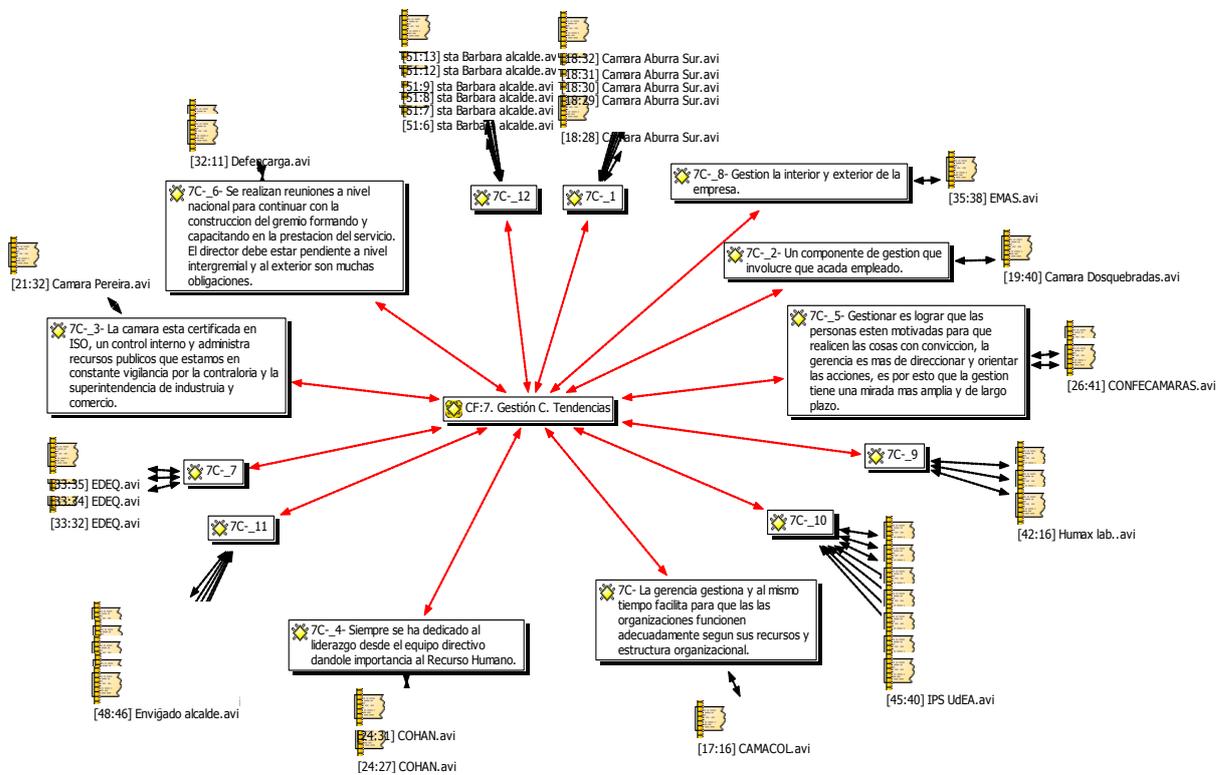
## 6 Administración.

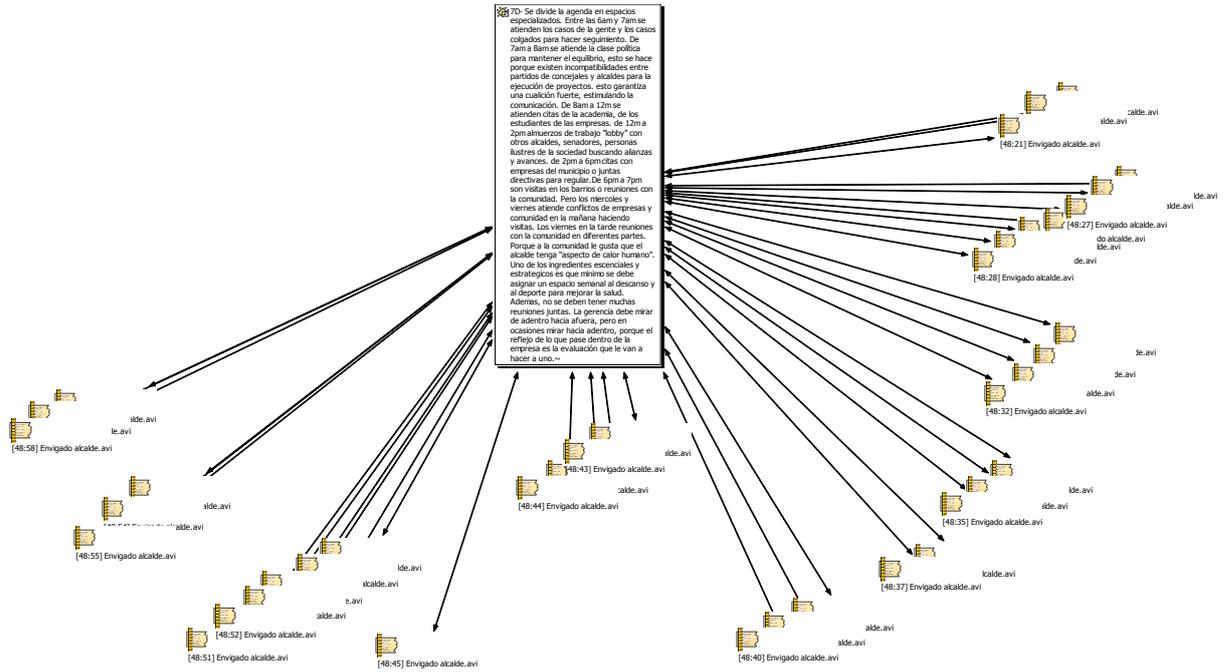




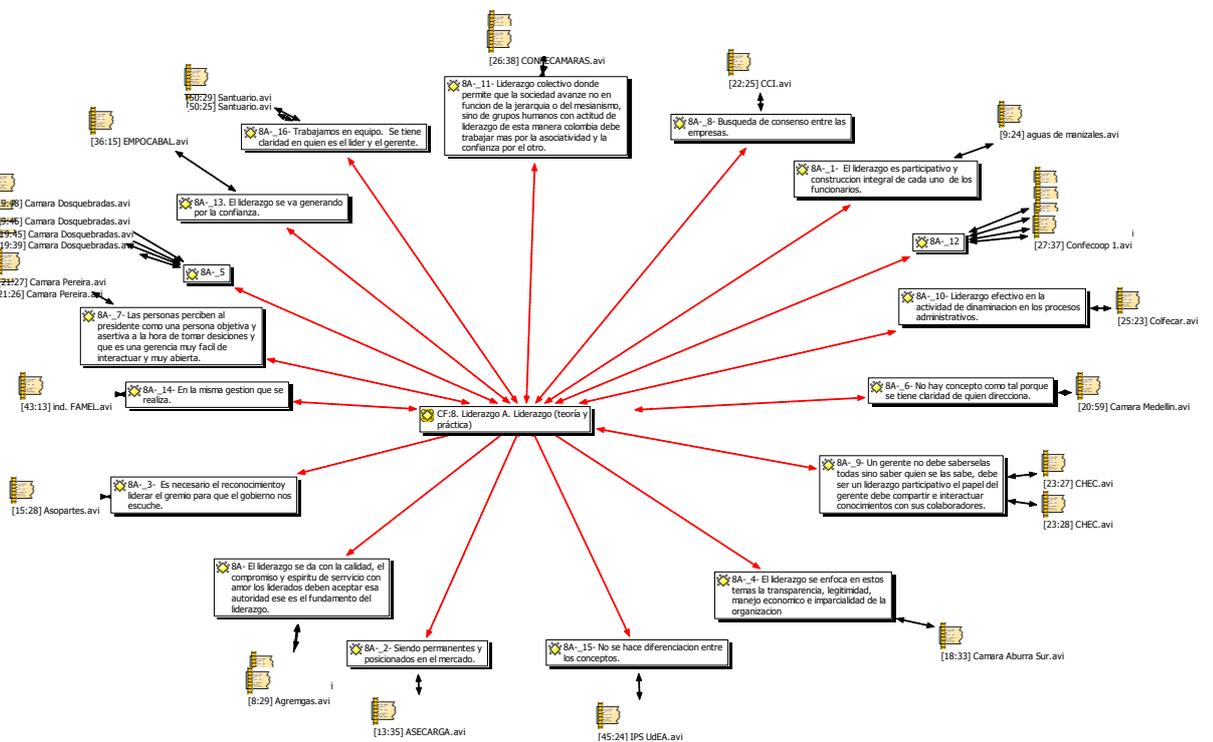
## 7. Gestión

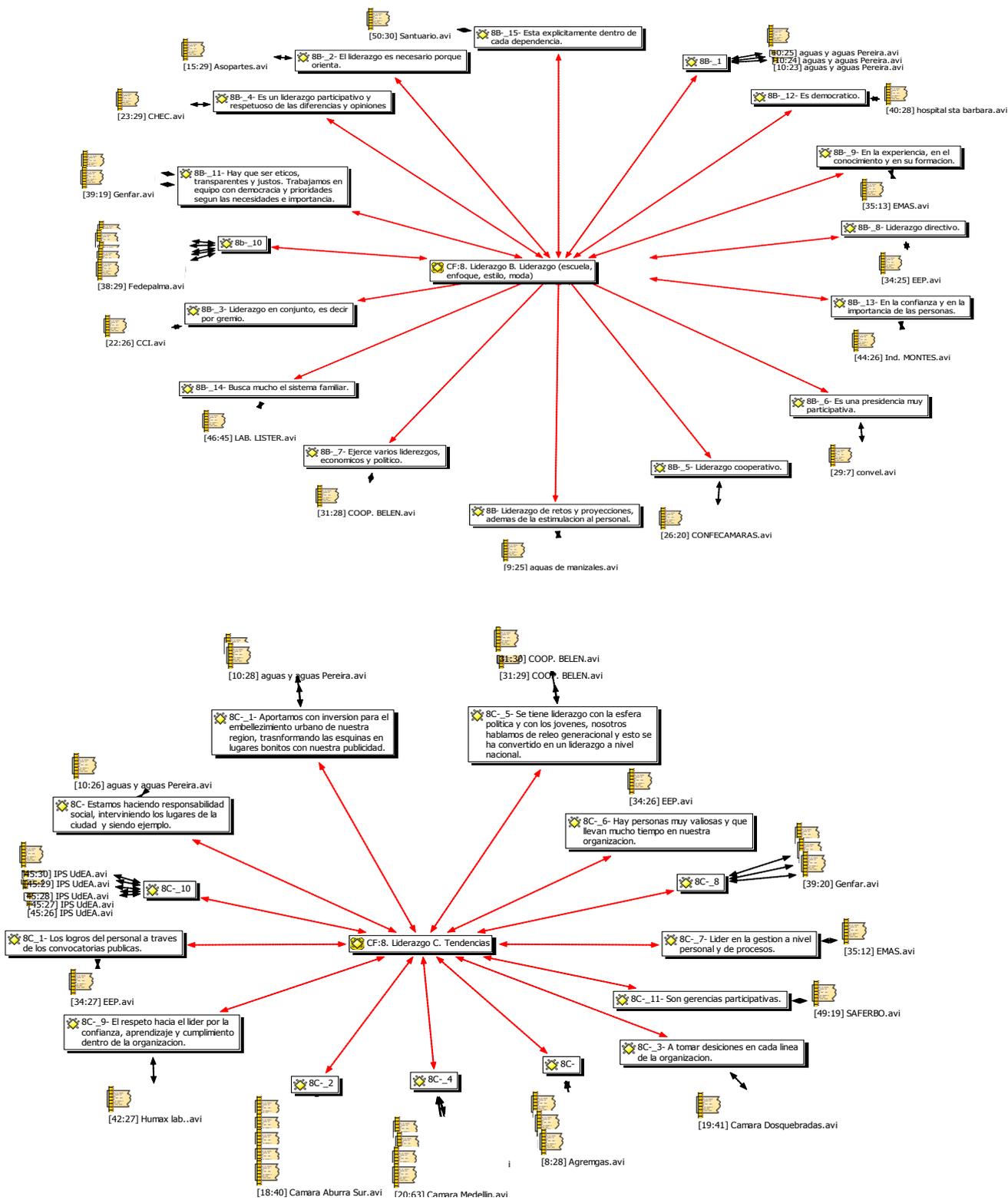




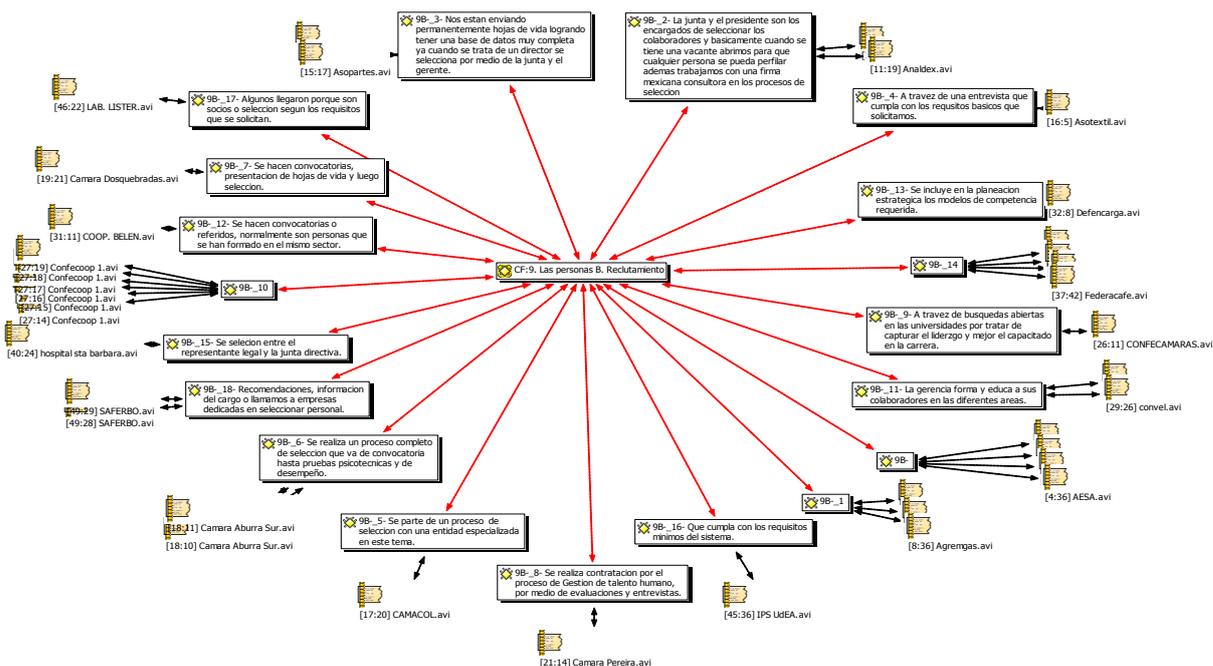
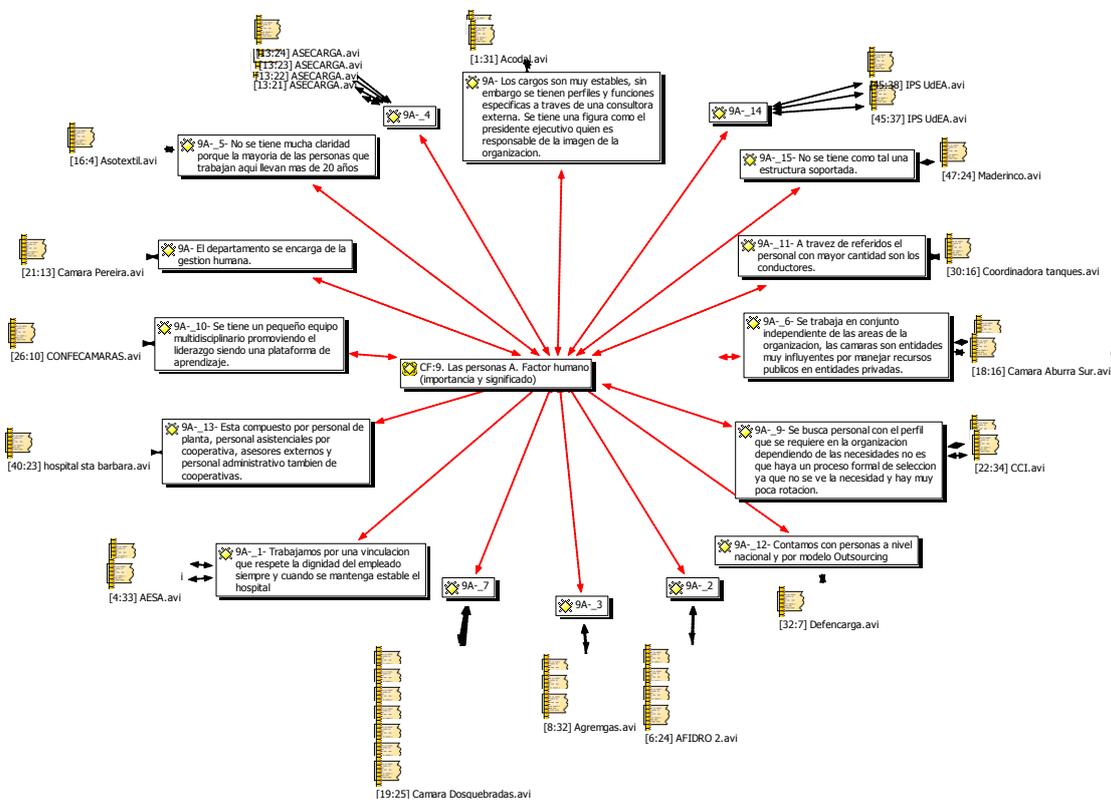


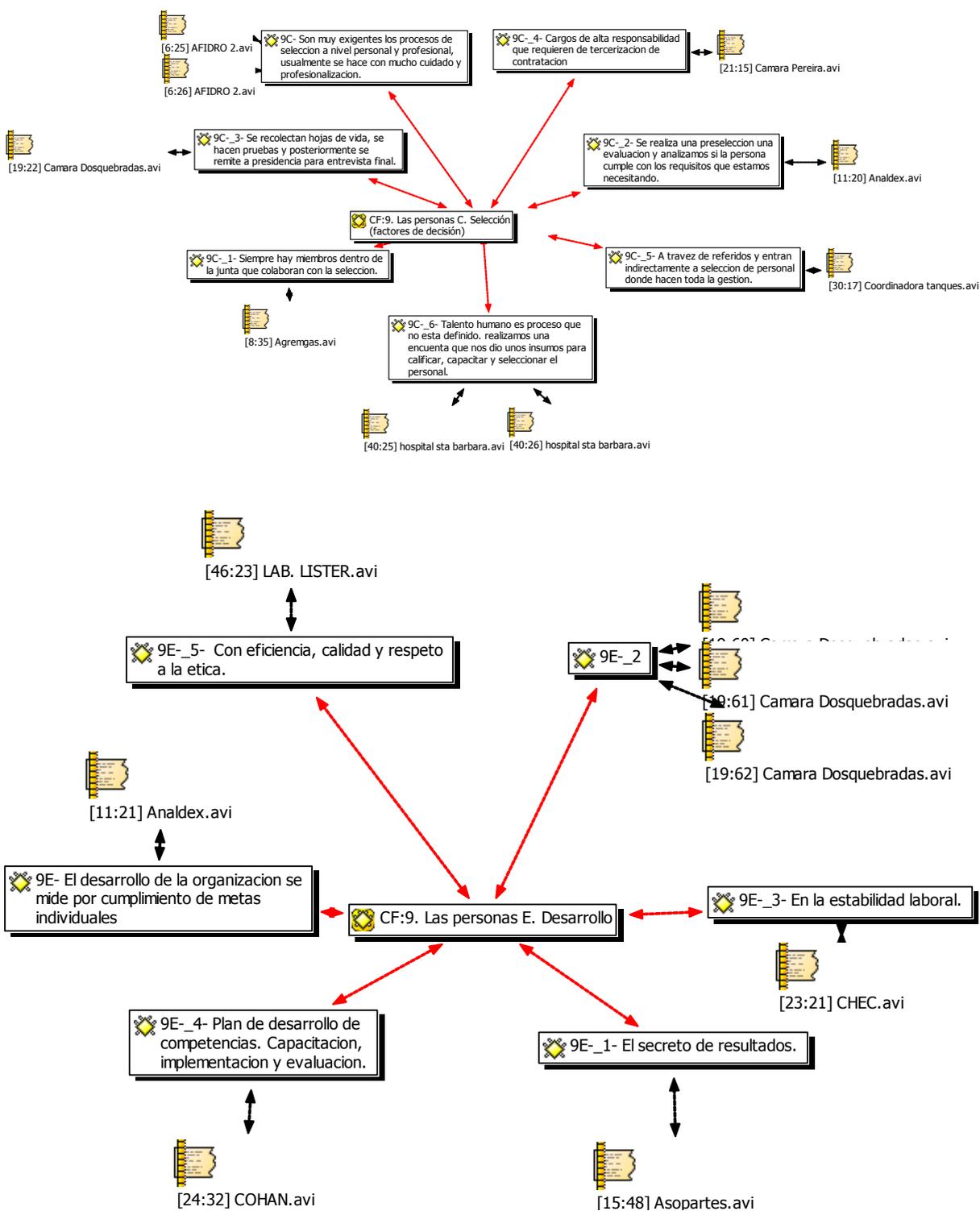
## 8. Liderazgo.



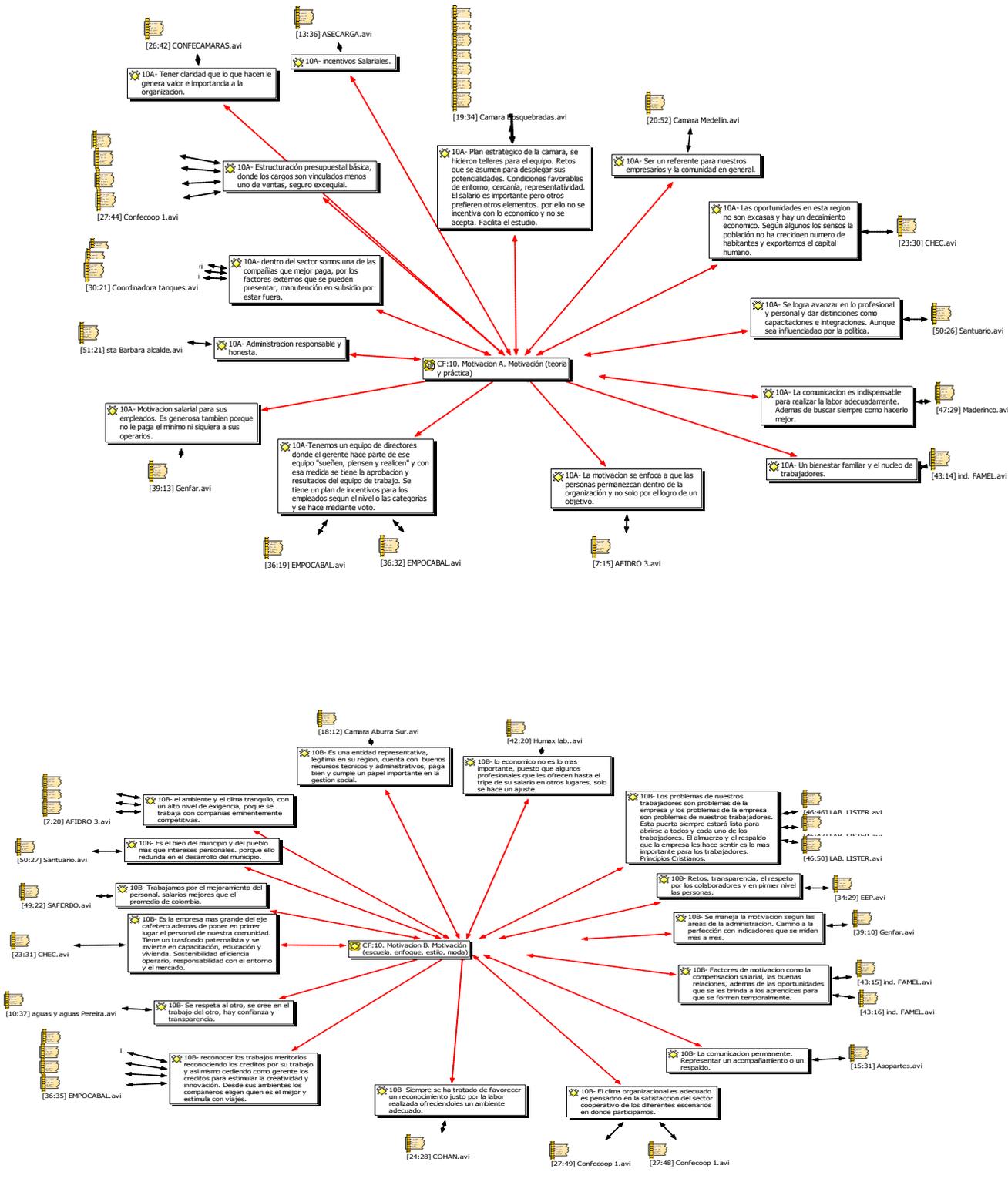


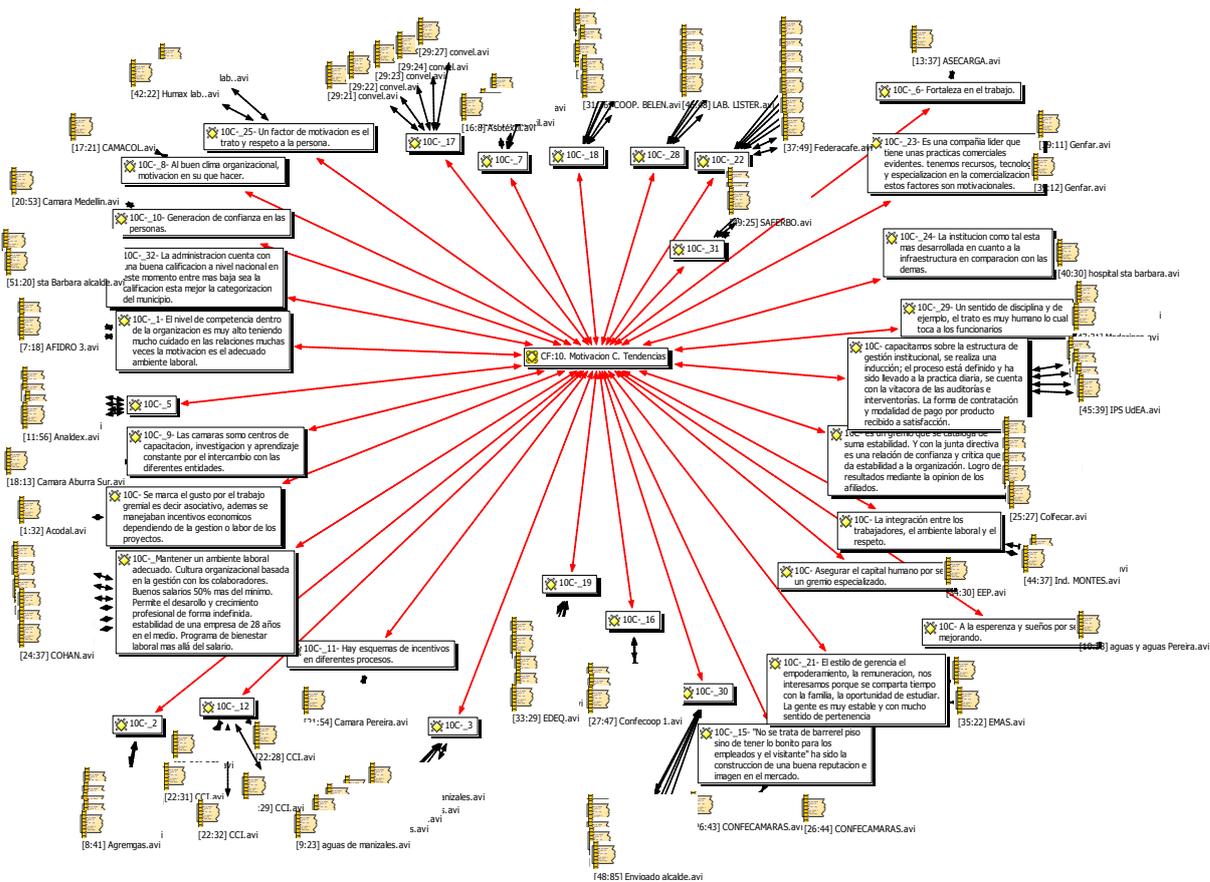
## 9. Las personas





# 10. Motivación.





[46:49] LAB. LISTER.avi

[33:27] EDEQ.avi      [33:28] EDEQ.avi

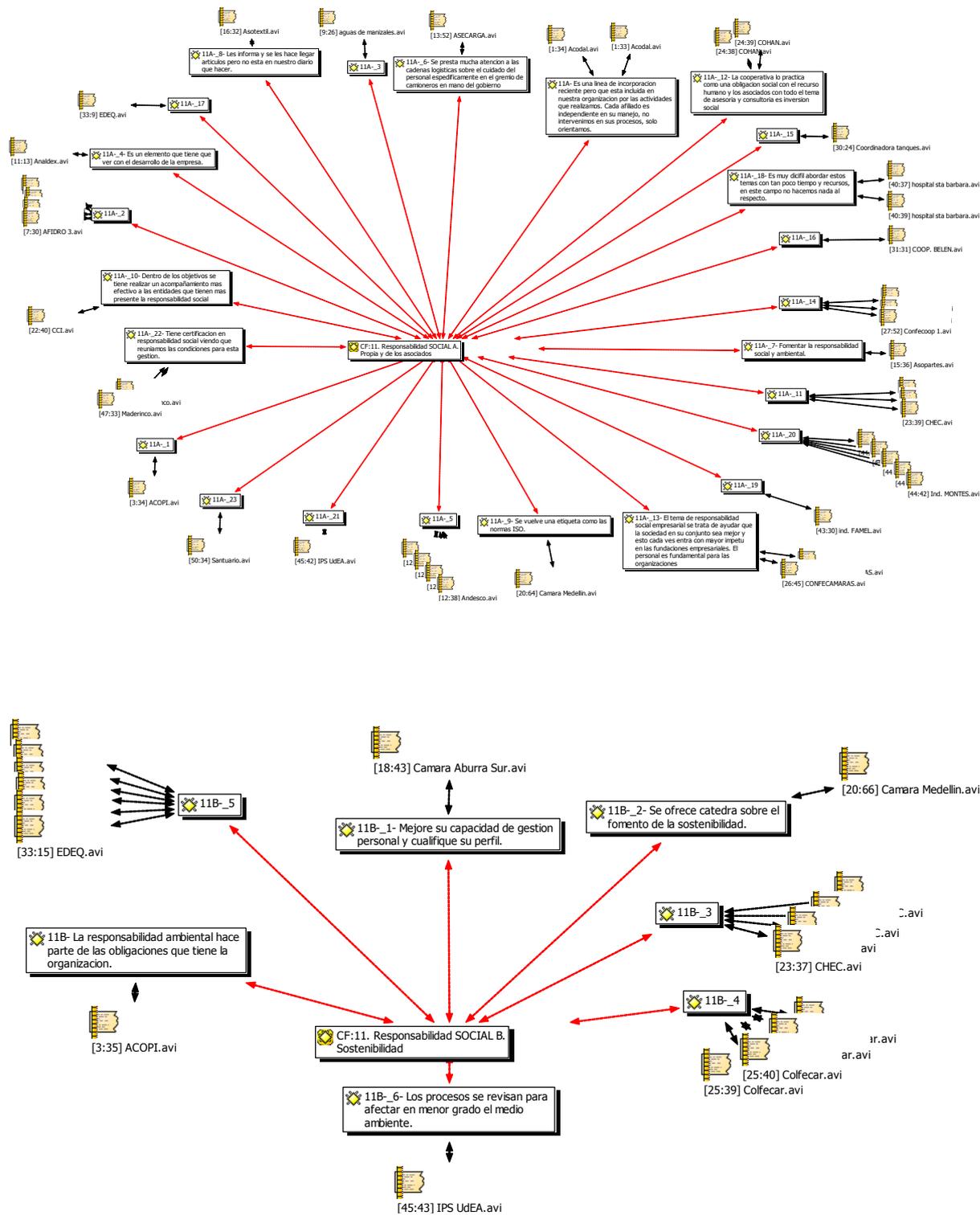
**10D\_1- Hay una primacion absoluta sobre la clase pobre.**

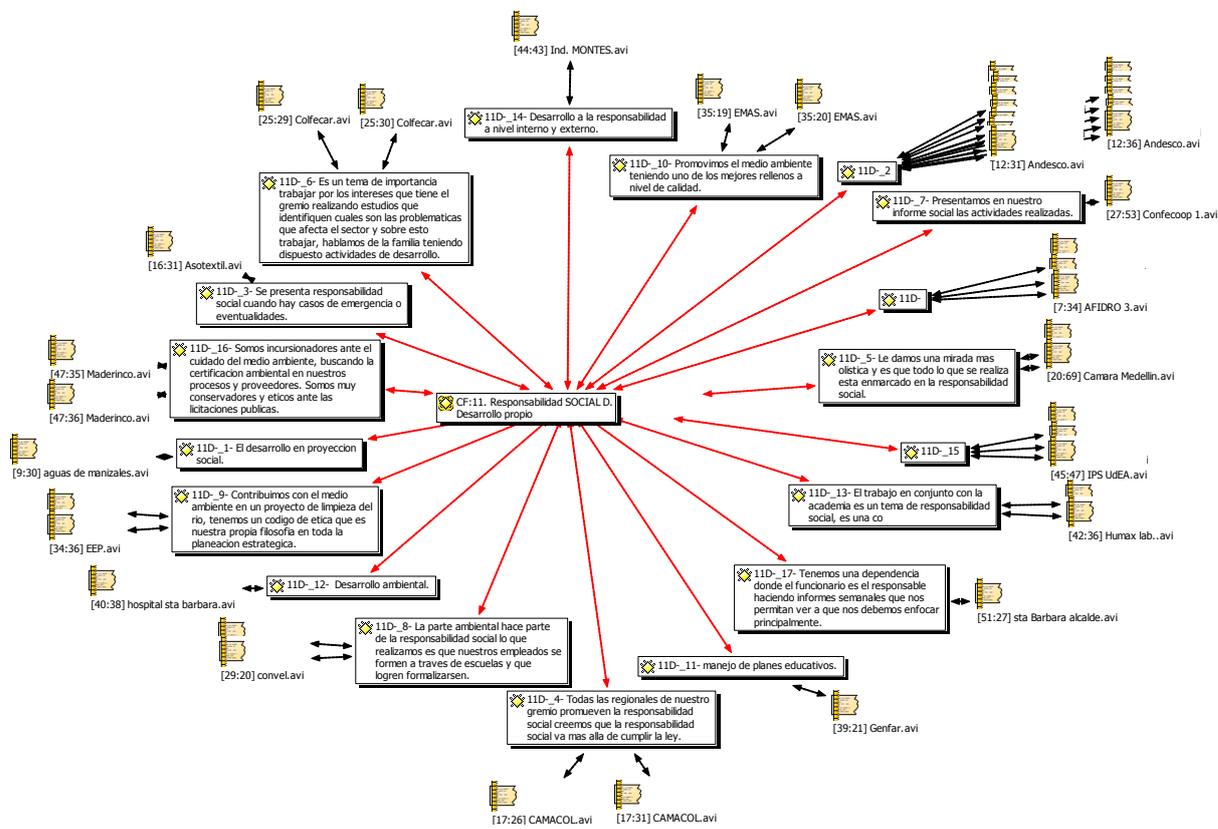
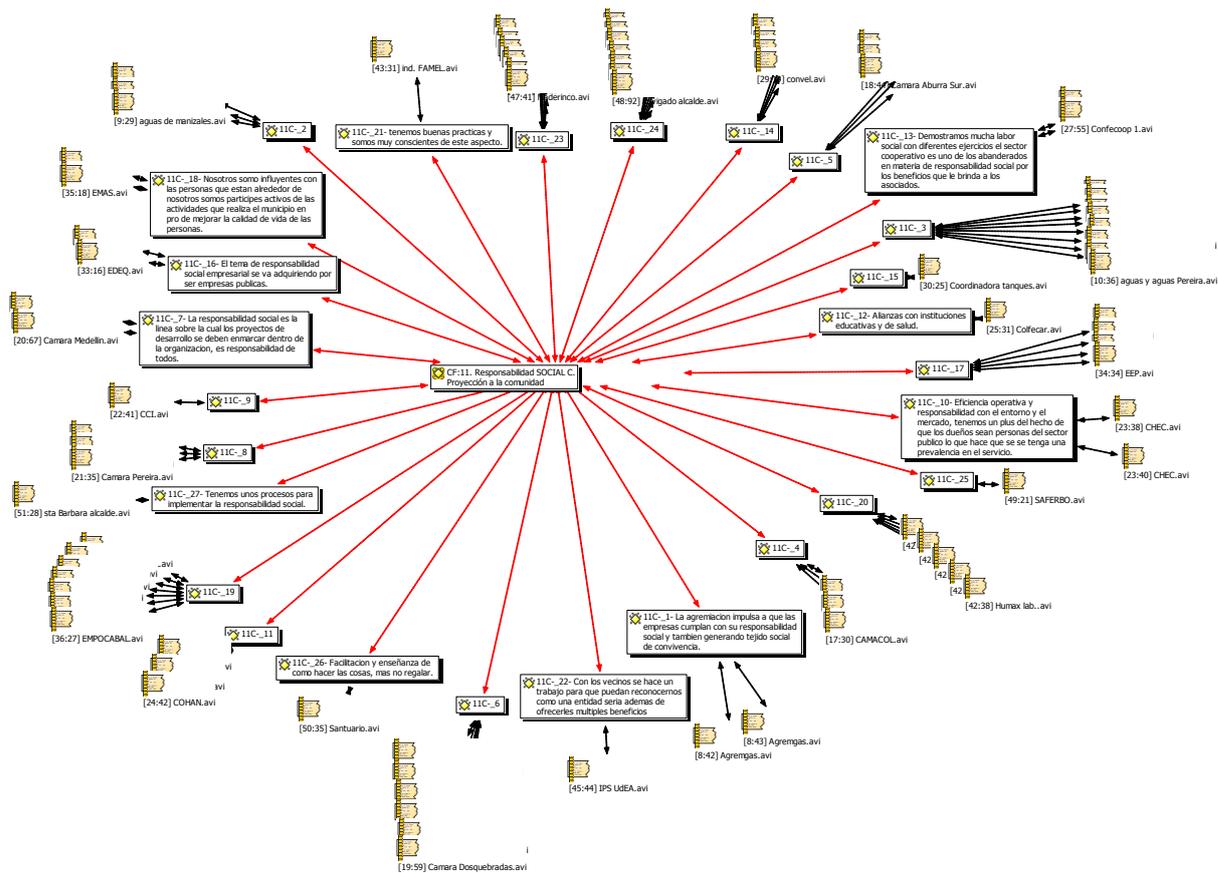
**10D- La solidaridad en la region antioquia del gremio es importante y se diferencia en las demas regiones del pais.**

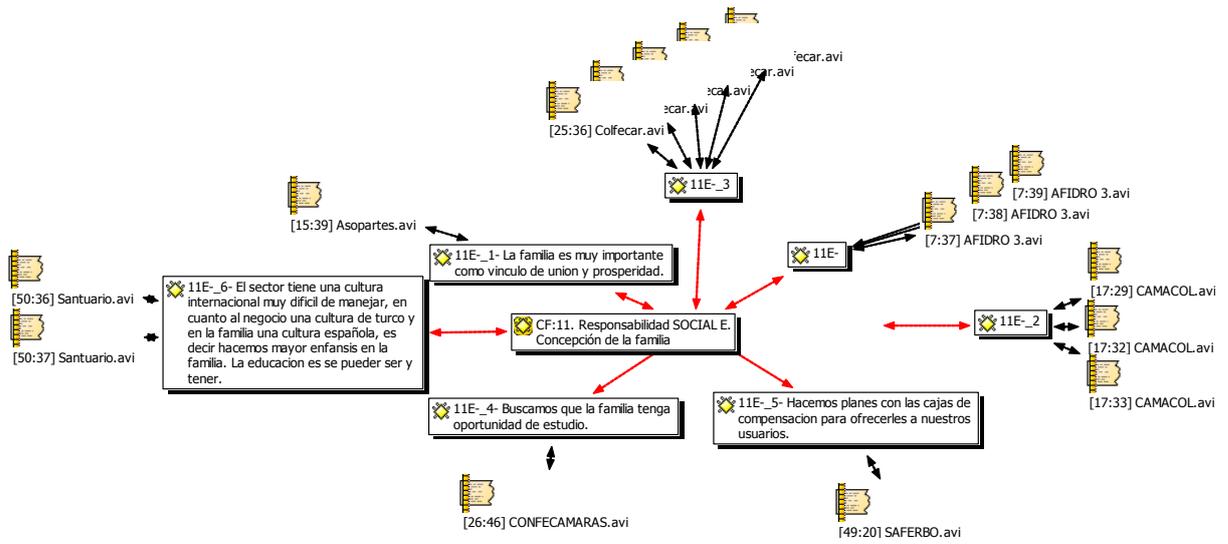
**CF:10. Motivacion D. Manejo de la subjetividad de las personas**



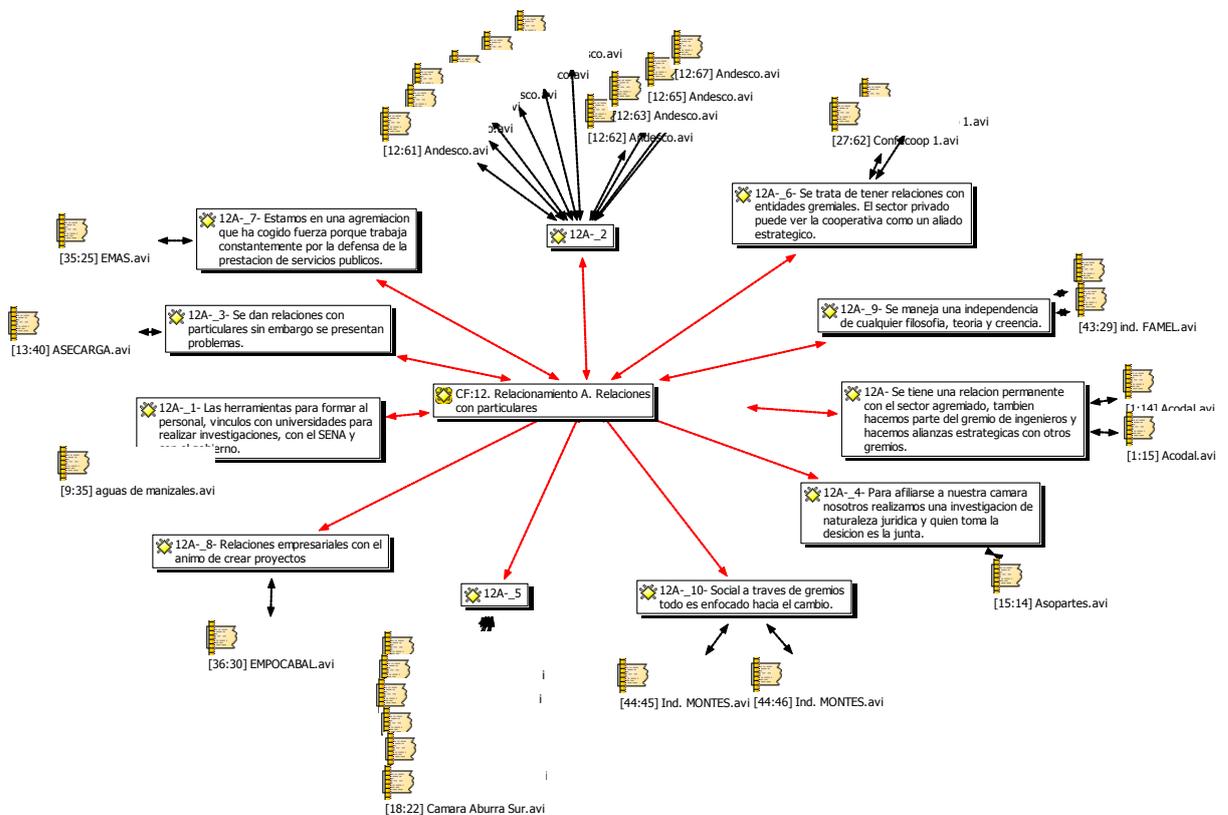
# 11. Responsabilidad Social.

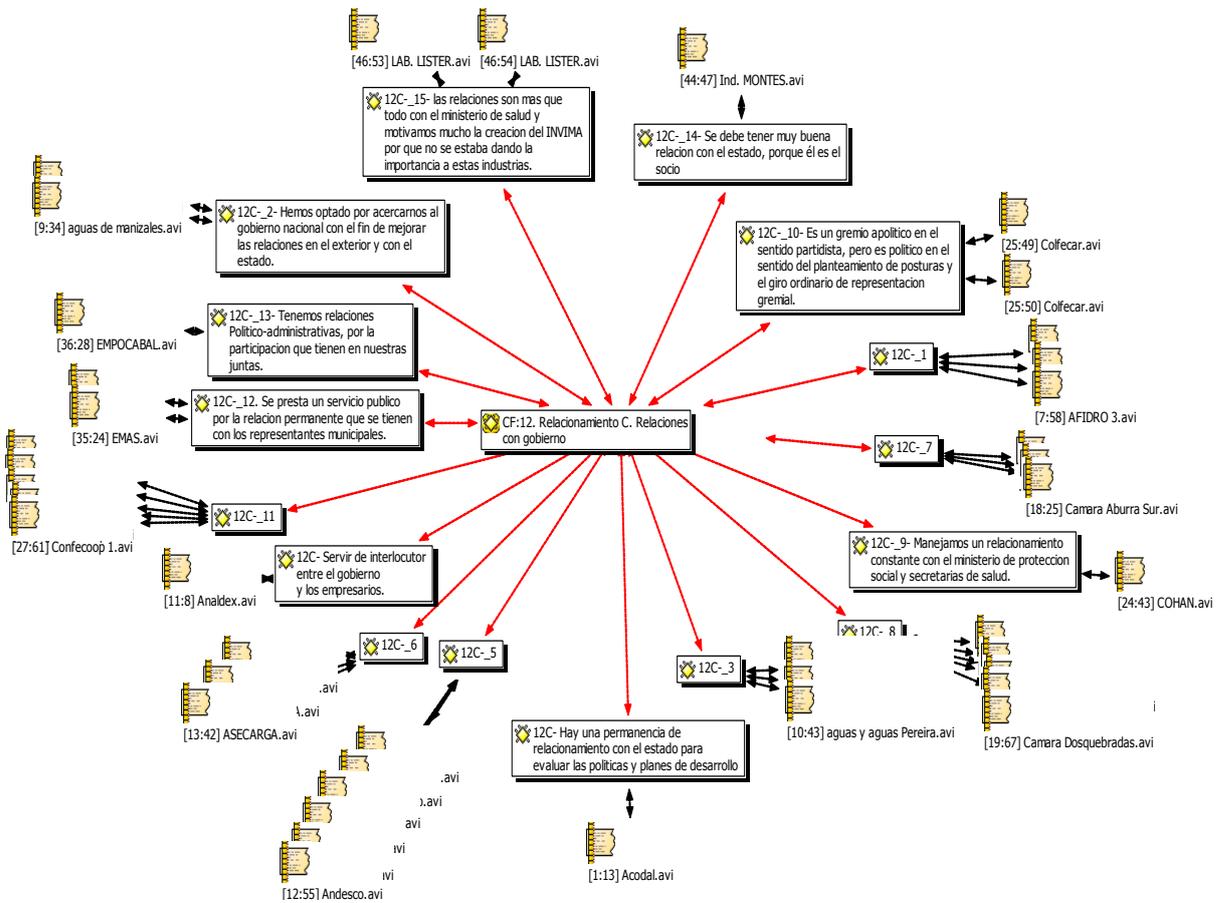
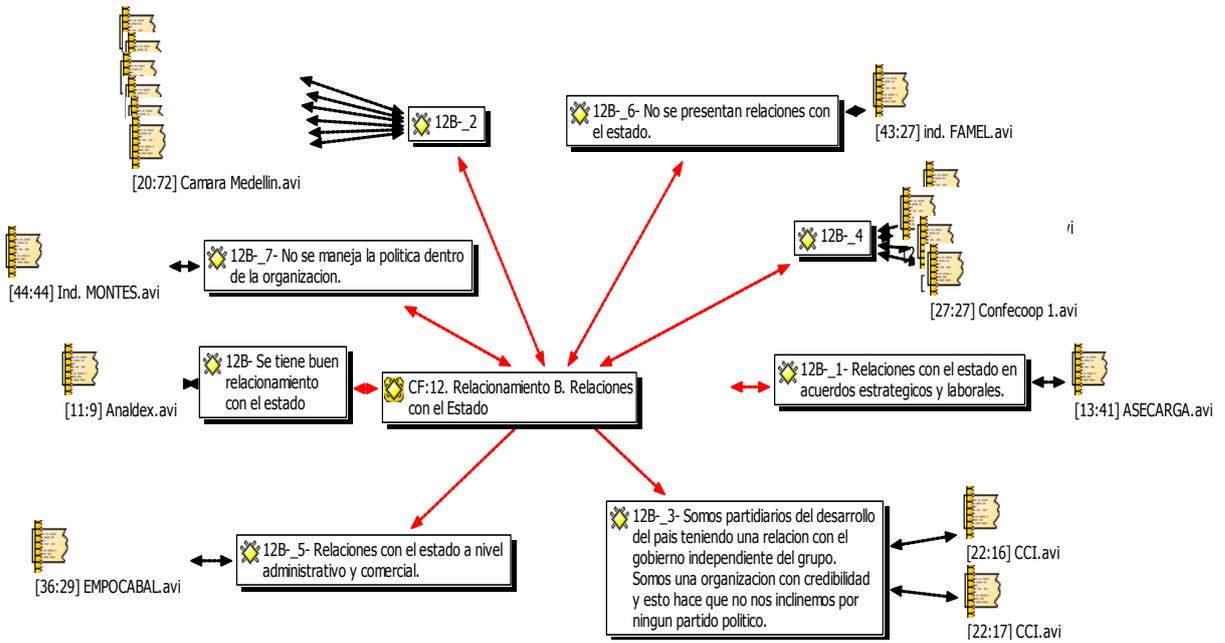


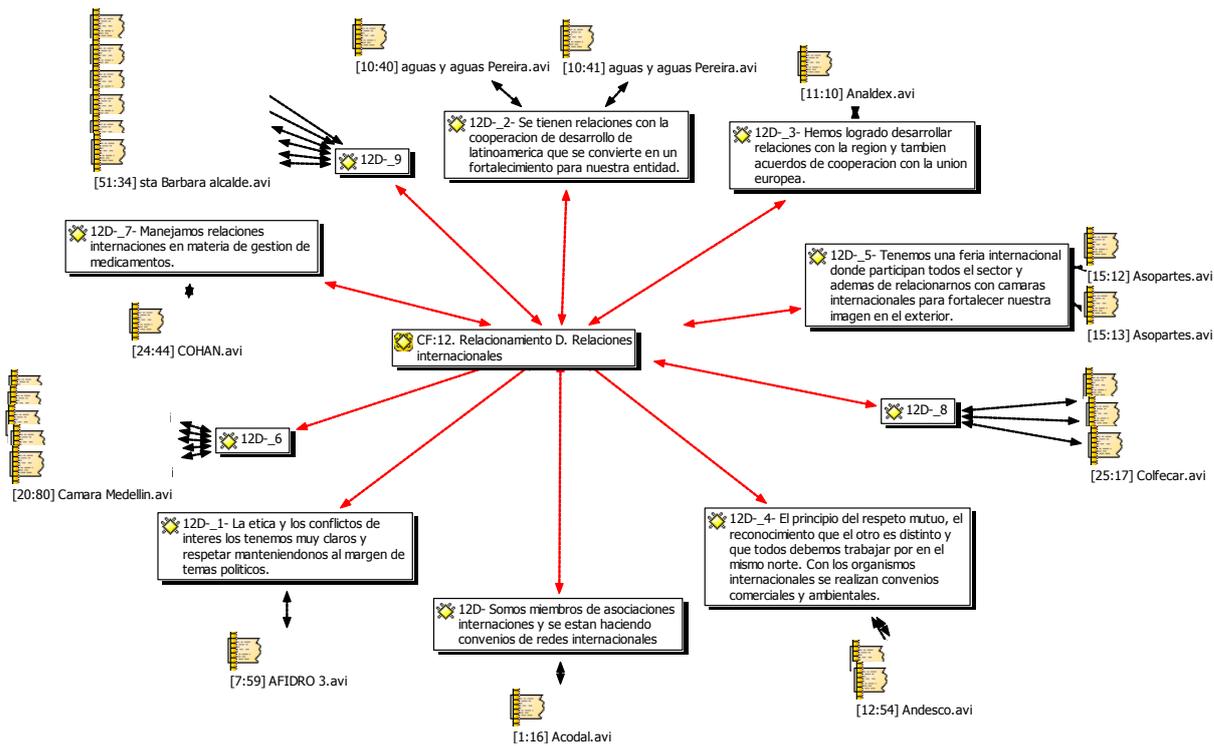




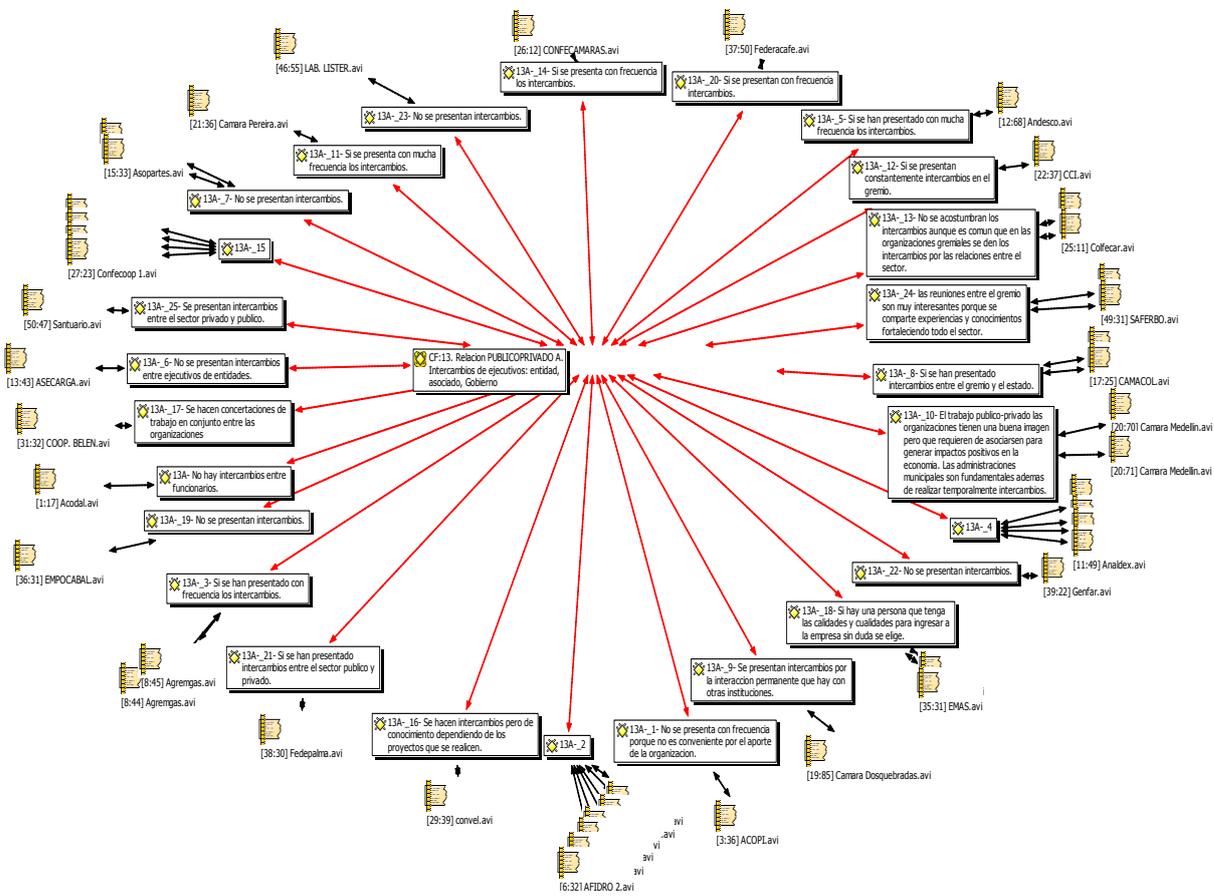
## 12. Relacionamiento.

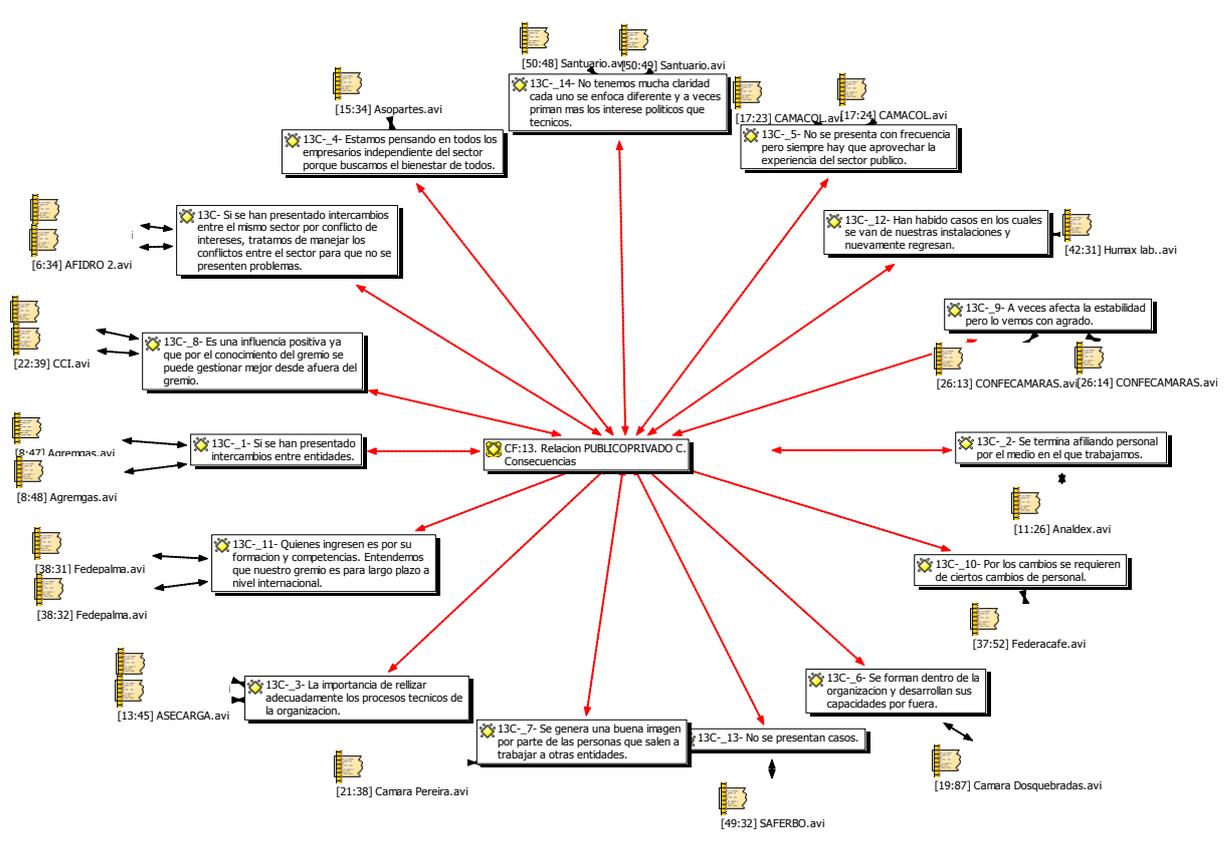
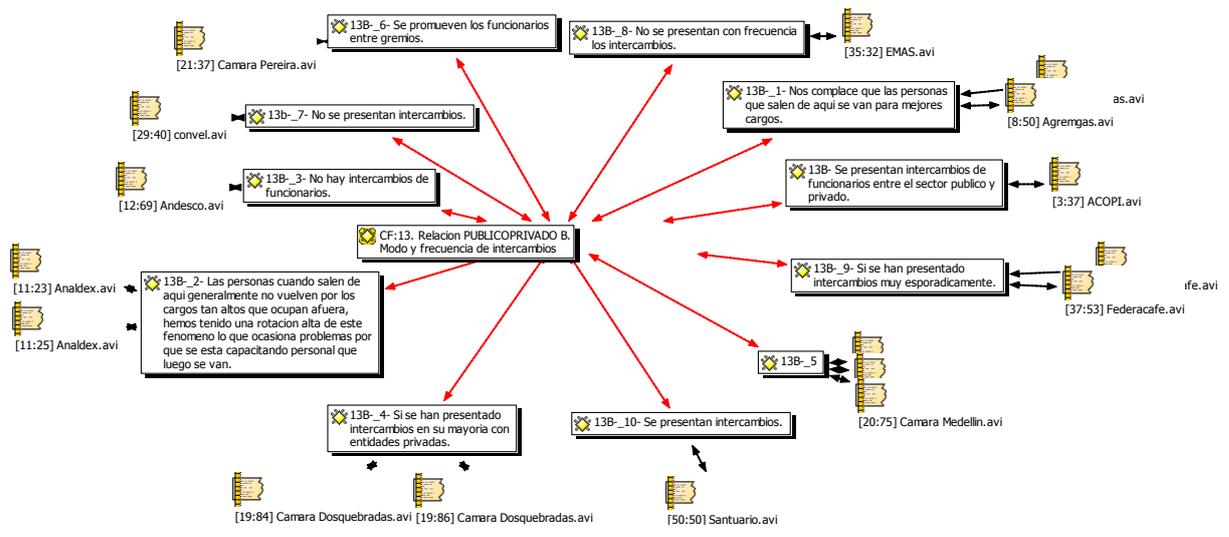




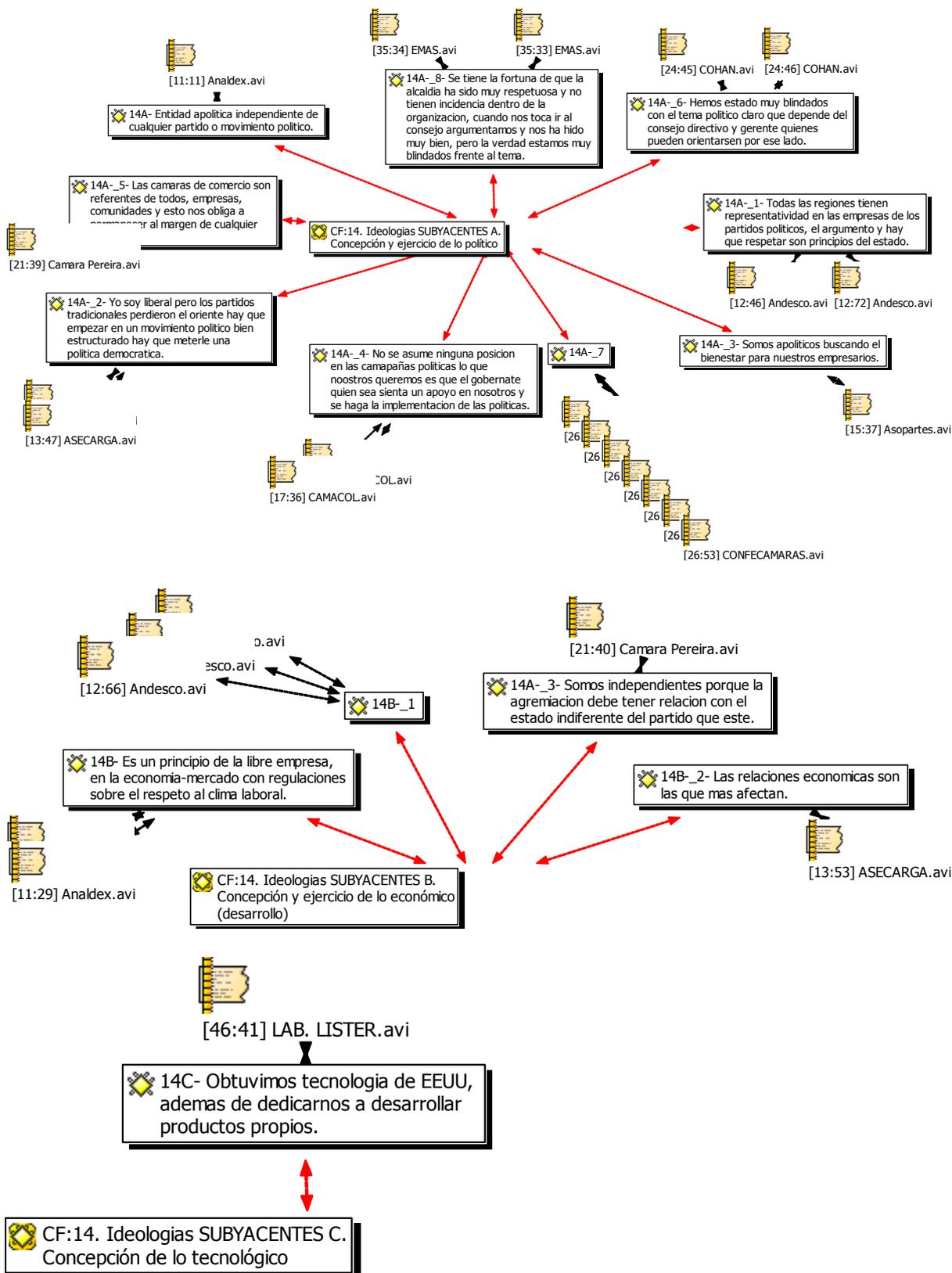


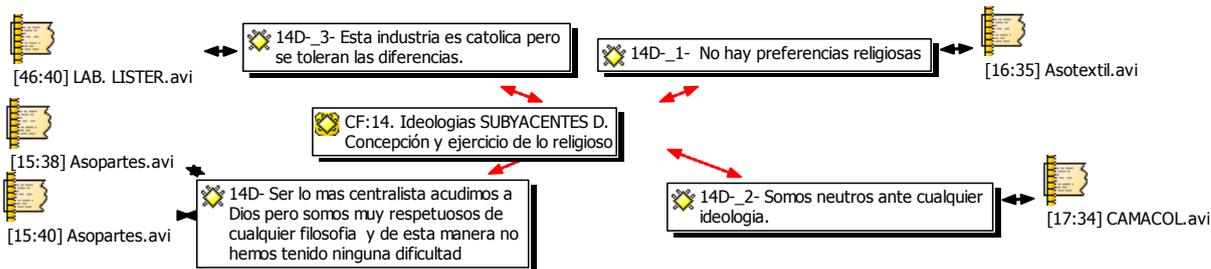
### 13. Relación Publico privado.





**14. ideologías subyacentes.**



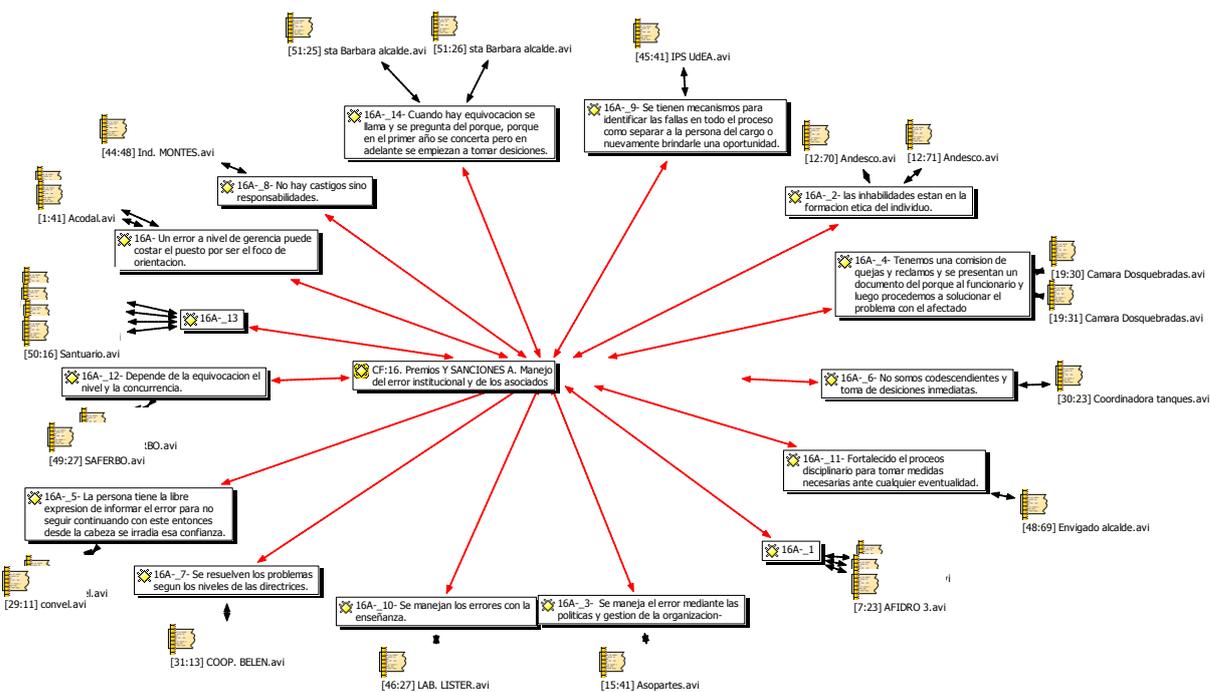


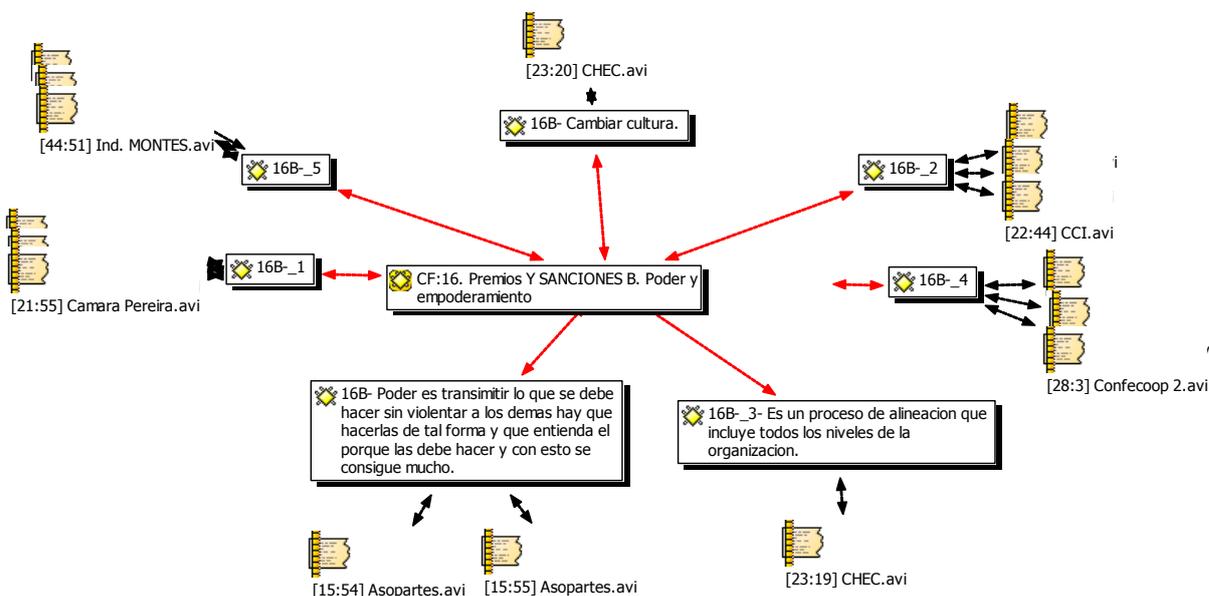
[21:41] Camara Pereira.avi

14E- Las camaras siempre han sido centros de conciliacion sobre conflictos en la sociedad.

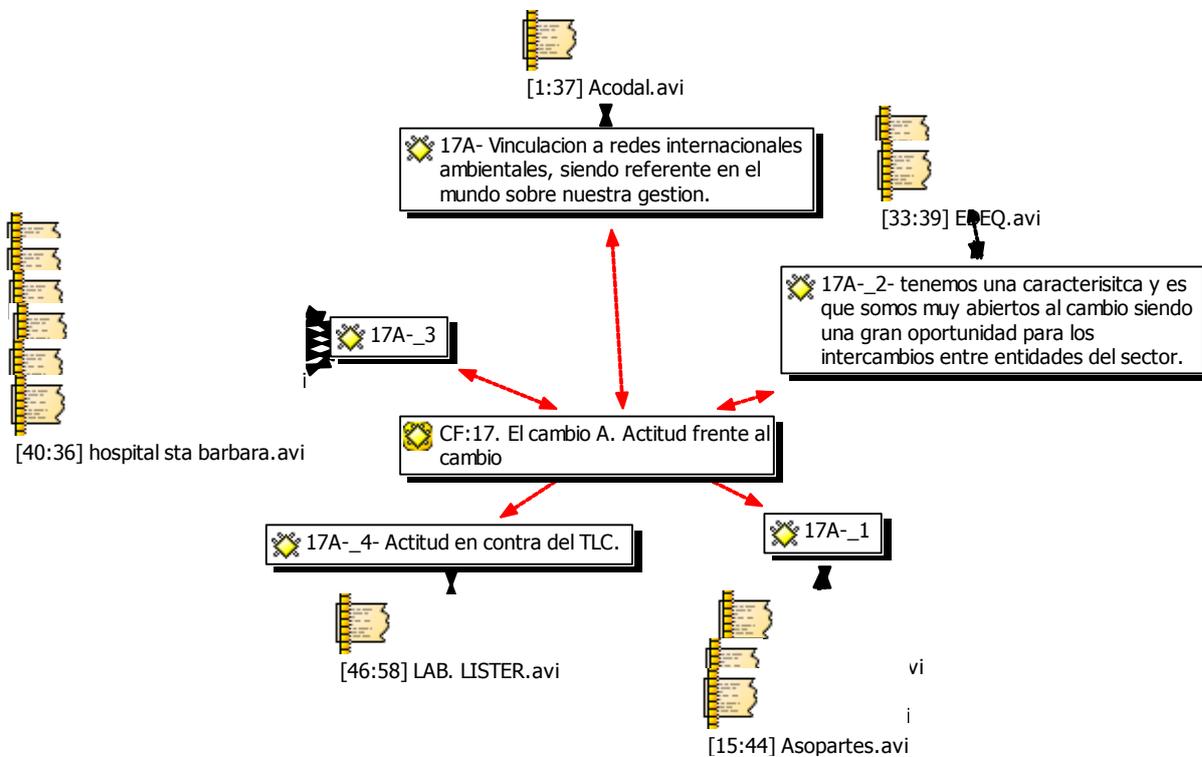
CF:14. Ideologías SUBYACENTES E. Concepcion y ejercicio de lo social

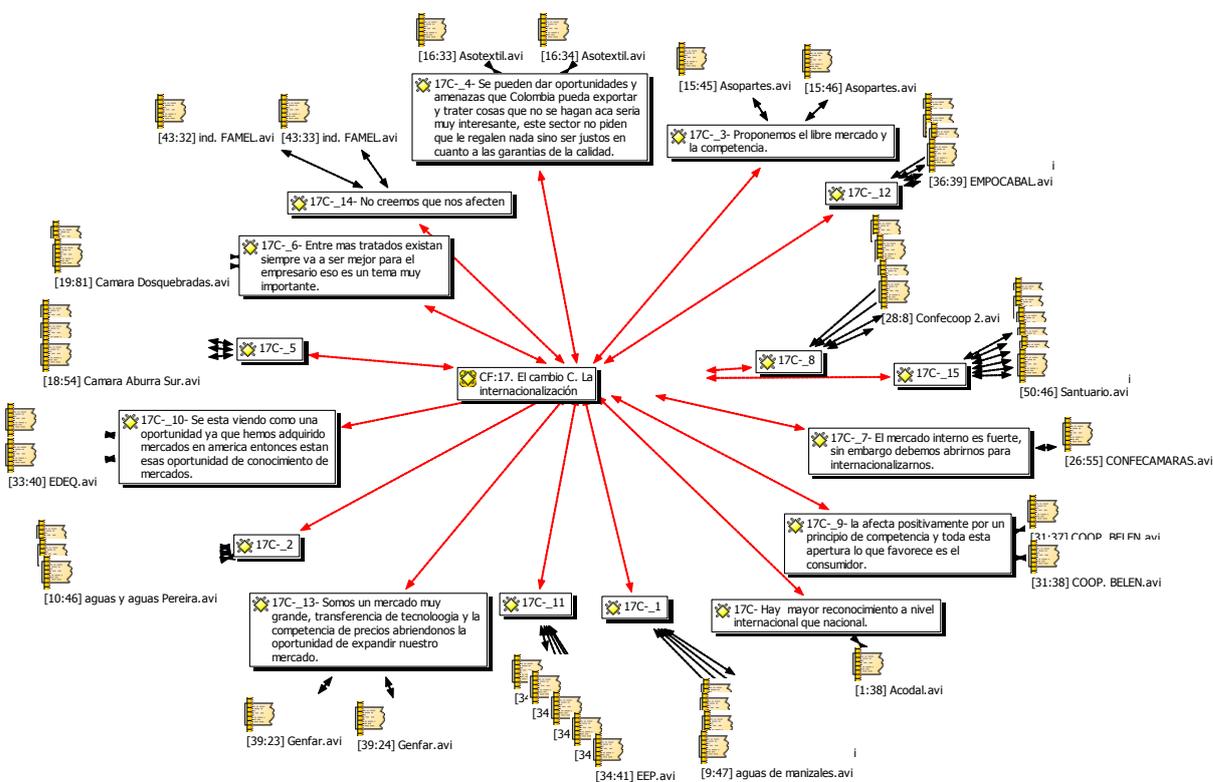
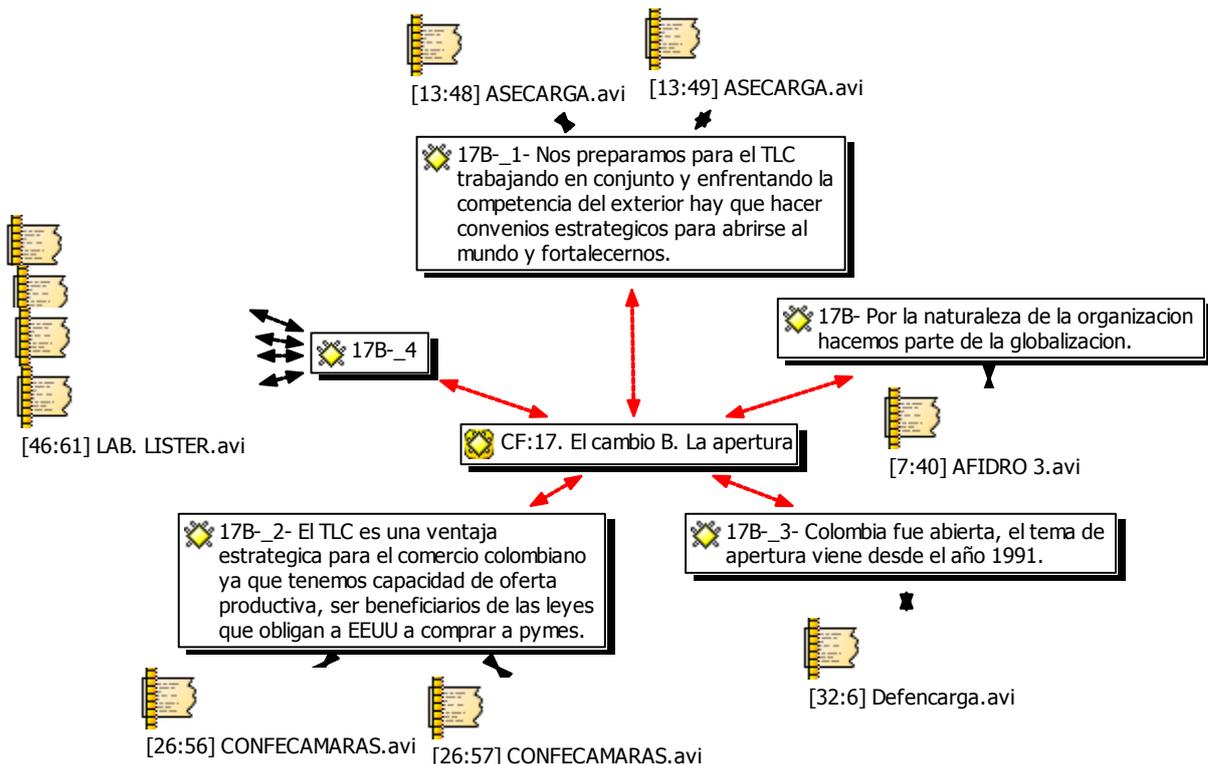
### 15. Premios y Sanciones.





**16. El cambio.**







### ANEXO 8. MATRIZ DE CODIFICACIÓN Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

CATEGORÍA		SUBCATEGORÍA	
1	HISTORIA	A	Origen de la entidad
		B	Momentos más importantes
		C	Proyección
		D	Problemas y amenazas
		E	Constitución de equipo de trabajo
		F	Qué produce su entidad (capital social)
2	ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	A	Estructura (tipo)
		B	Comunicaciones intra e inter
		C	Estrategia y contenido de las comunicaciones
		D	Lo formal y lo informal
3	ASOCIATIVIDAD	A	Concepto de asociatividad
		B	Formas de asociatividad (legal, económica, otras)
		C	Solidaridad y cooperación
		D	Base epistemológica
4	GERENCIA	A	Concepto de gerencia (la teoría y la práctica)
		B	Gerencia (escuela, estilo, enfoque, moda)
		C	Tendencias
		D	Perfil(es)
5	CULTURA	A	Cultura corporativa
		B	Imagen consciente que proyecta
		C	Valores que guían su hacer
		D	Espontaneidad y autenticidad
6	ADMINISTRACIÓN	A	Concepto de administración (teoría y práctica)
		B	Administración (escuela, enfoque, estilo, moda)
		C	Tendencias
		D	Perfil(es)
7	GESTIÓN	A	Gestión (teoría y práctica)
		B	Gestión (escuela, enfoque, estilo, moda)
		C	Tendencias
		D	Perfil(es)
8	LIDERAZGO	A	Liderazgo (teoría y práctica)
		B	Liderazgo (escuela, enfoque, estilo, moda)
		C	Tendencias
		D	Perfil(es)
9	LAS PERSONAS	A	Factor humano (importancia y significado)
		B	Reclutamiento
		C	Selección (factores de decisión)

CATEGORÍA		SUBCATEGORÍA	
		D	Compensación
		E	Desarrollo
10	MOTIVACIÓN	A	Motivación (teoría y práctica)
		B	Motivación (escuela, enfoque, estilo, moda)
		C	Tendencias
		D	Manejo de la subjetividad de las personas
11	RESPONSABILIDAD SOCIAL	A	RSE propia y de los asociados
		B	Sostenibilidad
		C	Proyección a la comunidad
		D	Desarrollo propio
		E	Concepción de la familia
12	RELACIONAMIENTO	A	Relaciones con particulares
		B	Relaciones con el Estado
		C	Relaciones con gobierno
		D	Relaciones internacionales
13	RELACIÓN PÚBLICO-PRIVADO	A	Intercambios de ejecutivos: entidad, asociado, Gobierno
		B	Modo y frecuencia de intercambios
		C	Consecuencias
14	IDEOLOGÍAS SUBYACENTES	A	Concepción y ejercicio de lo político
		B	Concepción y ejercicio de lo económico (desarrollo)
		C	Concepción de lo tecnológico
		D	Concepción y ejercicio de lo religioso
		E	Concepción y ejercicio de lo social
15	FUNCIONES GREMIALES	A	Frente a asociados
		B	Orientación a asociados
		C	Relaciones con pares
16	PREMIOS Y SANCIONES	A	Manejo del error institucional y de los asociados
		B	Poder y empoderamiento
17	EL CAMBIO	A	Actitud frente al cambio
		B	La apertura
		C	La internacionalización
		D	La globalización
		E	La integración

<b>OBJETIVO</b>	<b>ITEM CÓDIGO</b>
Indagar sobre el origen, las motivaciones, las formas de trabajo, los líderes y la tipología del liderazgo ejercido, la rotación e intercambio de directivos con el sector público, los logros y perspectivas de estos arreglos organizacionales e institucionales, construidos o seguidos por los directivos de las entidades asociativas tomadas como caso para el estudio.	1A, 1B, 1C, 1D, 1E, 1F; 2A, 2B, 2C, 2D; 4A, 4B, 4C, 4D; 5A, 5B, 5C, 5D; 6A, 6B, 6C, 6D; 7A, 7B, 7C, 7D; 8A, 8B, 8C, 8D; 10A, 10B, 10C, 10D; 13A, 13B, 13C;
Con base en fragmentos de libros exitosos, analizar algunos discursos gerenciales para aproximarse 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.	7A, 7B, 7C, 7D; 11A, 11B, 11C, 11D, 11E; 12A, 12B, 12C, 12D; 14A, 14B, 14C, 14D, 14E; 15 A, 15B, 15C; 17 A, 17B, 17C, 17D, 17E
Analizar el discurso gerencial que, al amparo de los procesos de asociatividad, se ha venido produciendo y/o aplicando en Colombia, con base en la respuesta entregada por los directivos entrevistados, al ser interrogados sobre la escuela, el enfoque, la teoría o el estilo seguido en materia gerencial, de liderazgo y de motivación.	1A, 1B, 1C, 1D, 1E, 1F; 3A, 3B, 3C, 3D; 4A, 4B, 4C, 4D; 6A, 6B, 6C, 6D; 7A, 7B, 7C, 7D; 8A, 8B, 8C, 8D; 9A, 9B, 9C, 9D, 9E; 10A, 10B, 10C, 10D;
Identificar modelos de gerencia construidos o aplicados por los directivos de las entidades tomadas como caso de estudio.	4A, 4B, 4C, 4D; 5A, 5B, 5C, 5D; 6A, 6B, 6C, 6D; 7A, 7B, 7C, 7D; 8A, 8B, 8C, 8D; 10A, 10B, 10C, 10D; 16A, 16B; 17 A, 17B, 17C, 17D, 17E

## **ANEXO 9. GRABACIÓN DE AUDIO Y VIDEO**

Se incluyen en medio magnético.

