

# LA ECONOMÍA SOLIDARIA DESDE LA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA\*

Iris María Vélez Osorio\*\*

## Resumen

El presente artículo aborda la perspectiva administrativa de la economía solidaria con base en autores que proponen un modelo de gestión acorde con sus características,<sup>1</sup> tales como Henri Fayol, Max Weber, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Herbert Simon, Chester Barnard, McGregor, Maslow, Herzberg, Ludwig Von Bertalanffy, Kast y Rosenzweig. Las teorías de cada autor postulan posibles formas de administración de las organizaciones de economía solidaria, de acuerdo con el estudio, el análisis y la observación del trabajo de estas organizaciones. Será el elemento administrativo la base para crear y entender un modelo de gestión objetivo de la investigación *La economía solidaria un desafío a los modelos organizacionales tradicionales. Propuesta de un modelo de*

*gestión para las organizaciones de la economía solidaria en Colombia*, de la cual se desprende el presente artículo (Vélez, 2008).

## Palabras clave

Sector solidario, administración, gestión, cooperación, bienestar social.

## Abstract

This paper addresses the management perspective of the solidary economics, from authors to help understand a management model consistent with the proposal of the solidary economics, these are: Henri Fayol, Max Weber, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Herbert Simon, Chester Barnard, McGregor, Maslow, Herzberg, Ludwig Von Bertalanffy, Kast and Rosenzweig. These administrative theories presented by each author, appear as possible forms of administration according to a study,

\* Este artículo fue recibido el día 24-05-10 y fue aprobado el día 09-02-11

\*\* Docente en las áreas de Planeación Estratégica, Entorno Organizacional y Organizaciones. Administradora de Empresas y Magister en Ciencias de la Organización. Correo –e: irisvelez17@hotmail.com

1. Los asociados en una organización solidaria son al mismo tiempo trabajadores, usuarios y gestores. De este modo, los trabajadores dueños se sirven a sí mismos y, por consiguiente, la organización y el factor humano involucrado no se rigen por principios mercantiles, sino bajo el carácter de ser asociación y empresa.

analysis and monitoring for an interpretation of labor within the organizations. It will be the managerial element that helps to create and understand the goal of model management research “Solidary Economics A Challenge to the Traditional Organizational Models: Proposal for a Management Model for Organizations of the Solidary Economics in Colombia” which follows this paper (Velez, 2008).

### Key words

Sector solidarity, administration, management, cooperation, social welfare.

**Clasificación J.E.L:** J54, P13, M10

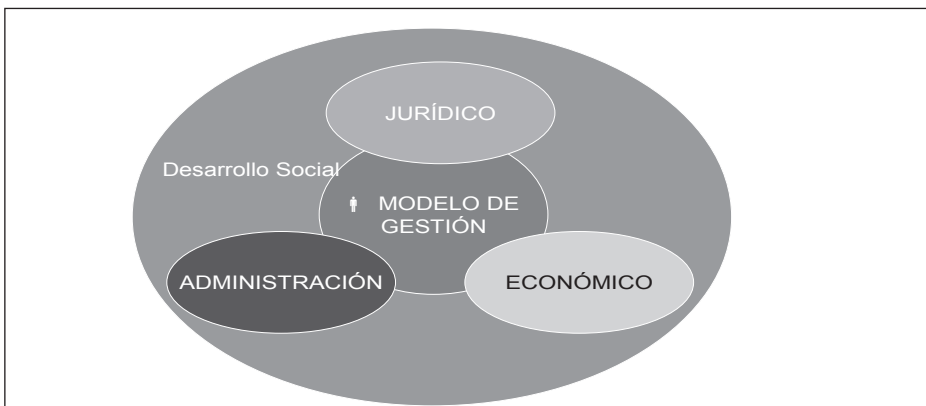
### Introducción

El objetivo del presente artículo es mostrar la perspectiva administrativa de la economía solidaria, con base en

autores que hacen posible entender la gestión de las organizaciones solidarias. El análisis que se presenta hace parte de la investigación *La economía solidaria, un desafío a los modelos organizacionales tradicionales. Propuesta de un modelo de gestión para las organizaciones de la economía solidaria en Colombia* (Vélez, 2008). El modelo completo se desarrolla a partir de tres perspectivas: una visión económica, las teorías administrativas y la caracterización del sistema normativo con el que cuenta el sector solidario en Colombia, y parte fundamental del modelo es la revisión de los autores y las teorías administrativas que hicieron posible la construcción del modelo de gestión.<sup>2</sup>

Para entender la importancia de la perspectiva administrativa en el mo-

**Figura 1.** Componentes teóricos del modelo de gestión para las organizaciones de la economía solidaria en Colombia



Fuente: Elaboración autora.

2. El Modelo de Gestión en mención fue elaborado y presentado como Tesis de Maestría en Ciencias de la Organización en la Universidad del Valle. Véase: Vélez, I. (2008). Modelo de gestión para las organizaciones de la economía solidaria en Colombia. *Revista Economía & Administración*, (5)2. Julio-Diciembre. Universidad Autónoma de Occidente, 159-183.

delo de gestión es necesario destacar que las organizaciones del sector solidario son sistemas abiertos, lo que significa que deben funcionar como estructuras en constante retroalimentación con su ambiente externo, lo que implica que tienen necesidad de gestionarse a través de unos elementos especiales distintos a los tradicionales, como se verá más adelante.

El modelo de sistema abierto del cual parte la construcción del modelo y el desarrollo de la perspectiva administrativa para este tipo de organizaciones se observa en la Figura 2.

Se describe así:

- a) Entrada (Input): Es aquello que el sistema recibe de su mundo exterior, tal como información, energía, materiales operacionales y productivos.
- b) Salida (Output): Es el resultado final del proceso de un sistema.
- c) Caja negra (Black Box): Es un sistema que puede ser de dos tipos: inaccesible o excesivamente complejo; sus elementos internos son desconocidos y se obtienen por fuera, mediante observación externa.

d) Retroalimentación (Feedback): Es un mecanismo mediante el cual la energía de salida del sistema vuelve a entrar, con el fin de mantener el estado inicial de equilibrio del sistema, adaptándose a los cambios del entorno.

e) Información: Es el conocimiento disponible para reducir el margen de incertidumbre.

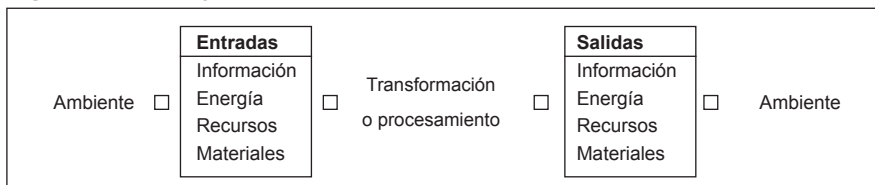
f) Sinergia: Viene del griego *syn* que significa con y, de *ergos*, trabajo; es decir, trabajo conjunto. Así, dos o más cosas producen un efecto mayor.

g) Ambiente (Environment): Medio que rodea externamente al sistema y tiene influencia sobre su operación.

La empresa como sistema abierto, organismo vivo, integrado por diversas partes en interrelación presenta seis funciones primarias o principales (Kast y Rosenzweig, 1976, 777):

1. Ingestión: Las empresas compran materiales (dinero, máquinas y personas) del ambiente para elaborar procesos.
2. Procesamiento: La empresa toma los materiales y elabora su pro-

**Figura 2.** Modelo general de sistema abierto



Fuente: Rosenzweig, Jonson y Kast (1976).

ducción; la energía que sobra es necesaria para la supervivencia de la organización.

3. Reacción ante el ambiente: La empresa reacciona ante su ambiente haciendo cambios en el producto, en el proceso, o en la estructura.
4. Alimentación de las partes: La sangre de la empresa es el dinero; a los participantes de la empresa no solo se les asignan funciones y se les suministran datos para compras, producción, ventas o contabilidad, sino que se les da salarios y beneficios.
5. Regeneración de las partes: Por un lado, los miembros de una empresa pueden salir de la organización, jubilarse, enfermar y morir; por otro, las máquinas pueden volverse obsoletas.
6. Organización: De acuerdo con las cinco ideas anteriores, se requiere un sistema de comunicación que tenga como fin el control y la toma de decisiones; esta es la administración. La administración coordinará las funciones de producción, compras, comercialización, recompensa y mantenimiento.

De acuerdo con estas seis funciones que tienen las empresas, las características de las organizaciones como sistemas abiertos son (Kast y Rosenzweig, 1976, 780):

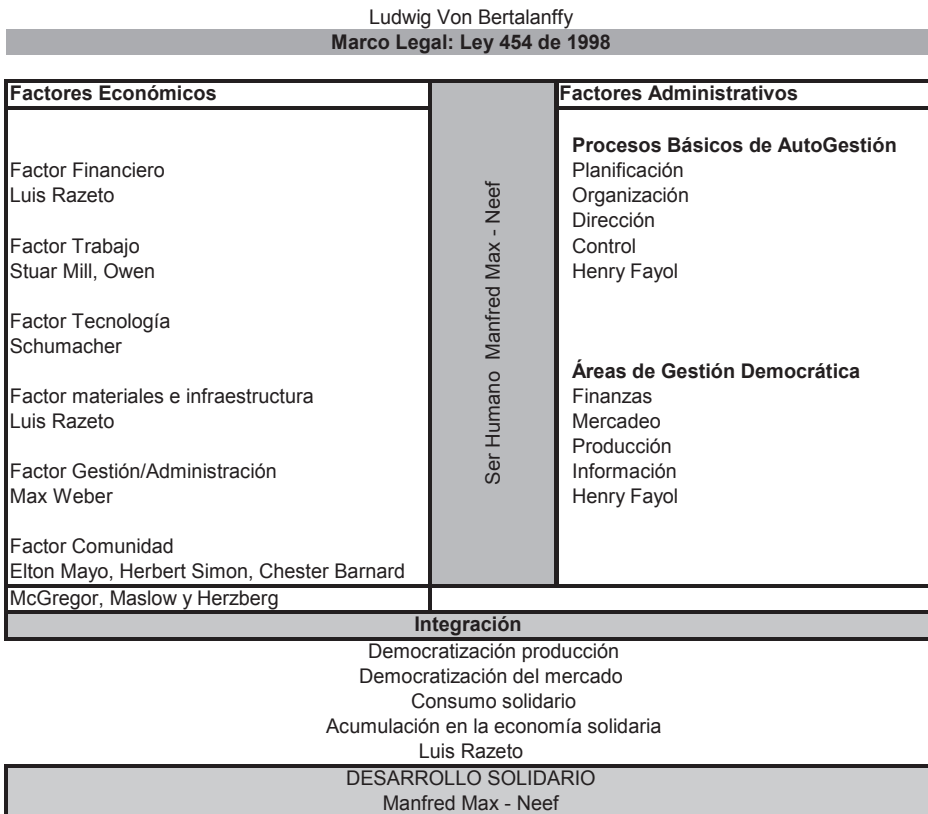
- Comportamiento probabilístico y no determinista. Se dice que las organizaciones se ven afectadas por su ambiente y en él hay variables desconocidas e incontroladas. Así, las consecuencias de estos sistemas sociales son probabilistas y no deterministas. El comportamiento humano no es totalmente previsible, así el comportamiento de consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros tengan tal comportamiento.
- Las organizaciones son parte de una sociedad mayor constituida por partes menores. Las organizaciones son sistemas dentro de sistemas. Se hace énfasis en las relaciones entre los elementos que interactúan en el sistema para el logro de una meta.
- Interdependencia de las partes. La empresa se considera como un sistema social con partes interdependientes e interrelacionadas. Si se cambia una parte del sistema habrá un efecto en las demás partes; es así como estas partes deben ser coordinadas a través de herramientas de integración y control.
- Homeostasis o estado de equilibrio: El estado de equilibrio en una organización se alcanza a través de la unidireccionalidad y el progreso, lo que sólo se logra por medio del liderazgo y el compromiso. Esto significa que la organización es viable si permanece en equilibrio, si se adapta a los cambios y si innova.
- Frontera o límite: Es la línea que delimita lo que está dentro y lo que está fuera del sistema, es decir, una

línea de demarcación que permite mayor o menor intercambio con el ambiente. Esta frontera varía según el grado de permeabilidad.

- **Morfogénesis:** Se refiere a la capacidad de la organización de modificar sus formas estructurales básicas; por ejemplo, las organizaciones pueden prever posibles errores y corregirlos para modificar los resultados del proceso.

El Modelo de Gestión para las Organizaciones de la Economía Solidaria en Colombia (Figura 3) constituye una aproximación al deber ser para las organizaciones de carácter solidario que buscan urgentemente una forma de autogestionarse de manera eficaz. La economía solidaria se considera hoy una tercera vía, a la que pertenecen empresas asociativas, solidarias que le dan prioridad al trabajo y

**Figura 3.** Modelo de Gestión para las Organizaciones de la Economía Solidaria en Colombia



Fuente: Vélez (2008).

anteponen los criterios de solidaridad al capital, tradicional en las empresas capitalistas.

A continuación veremos cómo se clasifican las organizaciones que componen el sector solidario en Colombia.

### **Tipología de organizaciones de la economía solidaria**

De acuerdo con la Ley 454 de 1998 tienen el carácter de organizaciones solidarias, entre otras, las cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la economía solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo y todas aquellas formas asociativas solidarias que reúnan las características que establece la ley.

**a. Cooperativa:** Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente, de propiedad conjunta, democráticamente controlada, en la cual las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de sus afiliados definen su objeto social o actividad cooperativa. Una cooperativa se soporta en los principios cooperativos. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización internacional que

desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo (Confecoopantioquia, 2009).

**Cooperativa de primer grado:** Una cooperativa de primer grado o cooperativa de base es una entidad asociativa de carácter cooperativo que agrupa a un colectivo de personas dispuestas a promocionar su desarrollo humano, económico y social y el de su entorno, mediante el ejercicio de una actividad empresarial. En la cooperativa de primer grado o cooperativa de base los asociados tienen igual derecho de voto (1 miembro = 1 voto), mientras que las cooperativas de grado superior (Federación o Confederación), como las cooperativas de segundo grado, se organizan con procedimientos democráticos.

**Cooperativas de ahorro y crédito:** Las cooperativas de ahorro y crédito son cooperativas cuyo objeto social es atender las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

**Cooperativas de vivienda:** Las cooperativas de vivienda son asociaciones autónomas de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades de vivienda, locales y otros bienes inmuebles, mediante la adquisición de terrenos para construir y urbanizar. Las cooperativas de vivienda, como sociedades promotoras de vivienda, se han constituido en uno de los mejores medios para

acceder a una vivienda de calidad. Estas asociaciones tienen personalidad jurídica propia y su funcionamiento se basa en la participación democrática de los socios.

Los propios cooperativistas pueden hacerse cargo de realizar las gestiones para la construcción de las viviendas: contratar el proyecto técnico, al arquitecto, al constructor; supervisar la obra, realizar los pagos, conseguir la financiación. Las cooperativas pueden también incluir entre sus fines la conservación y administración de las viviendas, elementos, zonas o edificaciones comunes y la creación y suministro de servicios complementarios.

**Cooperativas de consumidores y usuarios:** Una cooperativa de consumo es un tipo de cooperativa cuyo fin es satisfacer las necesidades de sus socios, como la compra conjunta de determinados productos, la prestación de servicios personales, etc.; ellos ejercen su derecho a organizarse para autoabastecerse de material en las mejores condiciones posibles de calidad y precio.

**Cooperativas de trabajo asociado:** De acuerdo con el Decreto 468 de 1990 una cooperativa de trabajo asociado o cooperativa de producción es un tipo de cooperativa asociativa sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es el proveer a sus socios de puestos de trabajo a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros, y en ella los asociados

son dueños, trabajadores y administradores de sus empresas.

**Cooperativas de turismo:** Una cooperativa de turismo es aquella cuyo objeto social es el de promover, desarrollar, organizar y ofrecer servicios turísticos a los turistas, y obviamente a sus propios asociados, garantizando siempre el equilibrio ecológico.

**Organismos de segundo y tercer grado:** De acuerdo con la Ley 454 de 1998 en su artículo 14, las organizaciones de la economía solidaria pueden asociarse entre sí, para cumplir mejor sus fines económicos, sociales y culturales, en organismos de segundo grado de carácter nacional o regional, en las que pueden participar instituciones de derecho privado sin ánimo de lucro.

**Cooperativa de segundo grado:** Una cooperativa de segundo grado es aquella en la cual sus asociados son cooperativas de primer grado y forman federaciones, cuyo propósito puede ser la representación gremial o sectorial, o complementar e integrar las actividades de sus asociados. Mientras en las cooperativas de primer grado los socios son personas físicas o jurídicas, en las cooperativas de segundo grado los asociados son sólo personas jurídicas, siguiendo el principio federativo. En las cooperativas de segundo grado el número mínimo de socios es dos y ningún socio podrá poseer más del 45% de los aportes.

**Organismos de tercer grado:** Según la Ley 454 de 1998, artículo 16, los organismos de segundo grado que

integran cooperativas y otras formas asociativas y solidarias de propiedad podrán crear organismos de tercer grado de índole nacional, regional o sectorial, con el fin de orientar procesos de desarrollo del movimiento y unificar acciones de defensa y representación nacional e internacional. Un organismo de tercer grado sólo podrá constituirse con un número no inferior de doce entidades.

**b. Instituciones auxiliares de la**

**economía solidaria:** Las instituciones auxiliares de la economía solidaria de carácter empresarial son entidades con personería jurídica, sin ánimo de lucro, de objeto social especializado que se orientan al desarrollo, promoción o especialización del sector al cual pertenecen, constituidas por uno o varios sujetos de derecho solidario de primero o segundo grado.

**c. Las empresas comunitarias:** El artículo 38 de la Ley 30 de 1988, modificado por la Ley 160 de 1994, en su artículo 103 define la empresa comunitaria como la forma asociativa por la cual un número plural de personas que reúnan las condiciones para ser beneficiarias de los programas de reforma agraria, estipulan aportar su trabajo, industria, servicios u otros bienes en común con el fin de desarrollar todas o algunas de las siguientes actividades: la explotación económica de uno o varios predios rurales, la transformación, comercialización

y mercadeo de productos agropecuarios y la prestación de servicios, sin perjuicio de adelantar obras conexas y necesarias para el cumplimiento de su objetivo principal, para repartir entre sí las pérdidas o ganancias que resultaren, en forma proporcional a sus aportes. Para los anteriores efectos se entiende por beneficiarios de los programas de reforma agraria a los campesinos de escasos recursos económicos.

En las empresas comunitarias se entiende que el trabajo de explotación económica será ejecutado por sus socios. Cuando las necesidades de explotación lo exijan, las empresas comunitarias podrán contratar los servicios que sean necesarios. Tienen como objetivo la promoción social, económica y cultural de sus asociados y en consecuencia gozarán de los beneficios y prerrogativas que la ley reconoce a las entidades de utilidad común, y quedarán exentas de los impuestos de renta y complementarios establecidos por la ley. Así mismo, se tendrá como instituciones auxiliares de las empresas comunitarias a aquellos organismos que tienen como finalidad incrementar y desarrollar el sistema comunitario mediante el cumplimiento de actividades tendientes a la promoción, educación, financiamiento y planeación, que permitan el logro de los objetivos económicos y sociales de tales empresas y que además sea uno de sus propósitos evolucionar hacia la empresa comunitaria formal.



**d. Las empresas solidarias de salud:** Han existido en Colombia aun antes del surgimiento de la Ley 100 de 1993, en muy diversas regiones del país. Las Empresas Solidarias de Salud (ESS) son Empresas Promotoras de Salud (EPS) de carácter solidario, que afilian a los beneficiarios del Régimen Subsidiado con el objetivo de facilitar su acceso a los servicios del Plan Obligatorio de Salud Subsidiado, que reglamentan el Decreto 1895 del 3 de agosto de 1994, el Decreto 2357 de Dic/ 29 de 1995 y los acuerdos 23, 28 y 32 emanados por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS) en 1996.

El Programa de Empresas Solidarias de Salud tiene su origen en el documento Conpes Social No. 1 de 1993, expedido por el gobierno nacional, con el fin de poner en marcha una nueva modalidad de subsidio a la demanda, para ampliar los servicios de salud a la población más pobre y vulnerable del país.

**e. Las precooperativas:** De acuerdo con información de Supersolidaria, las precooperativas están reguladas en Colombia por el Decreto 1333 de 1989. Son empresas solidarias de carácter transitorio con duración limitada (cinco años), a excepción de todas las demás que conforman la economía solidaria, que son de duración indefinida, y se constituyen para alcanzar objetivos trazados por el legislador como son:

*1. Educar social y económicamente a sus asociados dentro de un marco comunitario y sobre bases de esfuerzo propio, ayuda mutua, solidaridad, responsabilidad conjunta, igualdad social, beneficio a la comunidad y aplicación de la ideología cooperativa.*

*2. Organizar la producción, la explotación, la comercialización, la distribución o uso de los bienes, la prestación de servicios y el trabajo sobre bases de propiedad cooperativa, trabajo de los asociados y capitalización social.*

*3. Desarrollar procesos de formación, capacitación y adiestramiento para los asociados en la gestión democrática, mediante su participación activa y consciente.*

*4. Adelantar las etapas del proceso evolutivo hacia cooperativa plena en sus aspectos económicos y financieros, de mejoramiento comunitario y proyección social .*

Las precooperativas en su proceso de formación y evolución requieren el apoyo de un entidad denominada promotora, que bien puede ser una persona jurídica pública o privada, con ánimo de lucro o sin él, cuyo fin es propiciar toda la ayuda necesaria a aquéllas en su proceso evolutivo hacia cooperativa, desarrollando para ello actividades de promoción, orientación y asistencia técnica, administrativa o financiera, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades de su grupo de acción.

Dichas acciones las debe realizar la entidad promotora siempre en prove-

cho de la precooperativa, sin pretender obtener beneficios lucrativos, sino que todas deben ir encaminadas hacia el proceso de formación, crecimiento y fortalecimiento de la precooperativa.

**f. Los fondos de empleados:** Son empresas asociativas constituidas por trabajadores dependientes y subordinados. Los fondos de empleados prestan sus servicios de ahorro y crédito exclusivamente a sus asociados, los cuales se comprometen a realizar un ahorro en forma permanente.

**g. Las asociaciones mutualistas:** Según el Decreto 1480 de 1989 las asociaciones mutuales se definen como personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades de seguridad social. El mutualismo hace parte de la economía solidaria y empresas que se organizan para ayudar mediante la prestación de servicios sin ánimo de lucro. Cada modalidad de empresa solidaria tiene su misión propia y sus propósitos específicos que determinan su modo de funcionamiento y constituyen sus principios.

**h. Las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas:** De conformidad con el artículo 130 de la Ley 79

de 1988, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas son entidades establecidas por la nación, los departamentos, las intendencias y comisarías y los municipios o distritos municipales, mediante leyes, ordenanzas o acuerdos.

Adicionalmente, a través del Decreto 1482 de 1989 se dotó a las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas de un marco jurídico que permita su desarrollo, tendiente a favorecer la prestación de servicios a la comunidad e impulsar su organización en la modalidad cooperativa y garantizar el apoyo del Estado a aquéllas. Es decir, el objeto de estas asociaciones no se limita a la prestación de servicios públicos, sino que comprende cualquier actividad que esté dentro del marco de las leyes 78 de 1988 y 454 de 1998, tendiente a favorecer la prestación de servicios a la comunidad, y sólo pueden crearse por ley, ordenanza o acuerdo.

**i. Las empresas asociativas de trabajo (EAT):** Las EAT están reguladas por la Ley 10 de 1991 y el Decreto 1100 de 1992. Son organizaciones económicas con una duración definida, a las cuales los asociados aportan su capacidad laboral y en algunos casos entregan además tecnología o activos que serán utilizados para el desarrollo de la empresa.

Para finalizar esta breve descripción es importante mencionar a Arango

(2005) quien en su documento *Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria*. Considera que “*el desarrollo de formas asociativas y autogestivas es un verdadero termómetro para medir los niveles de desarrollo económico y democrático de un país, por cuanto el cooperativismo y demás empresas solidarias representan una eficaz forma de participación de los sectores populares en su vida económica y social. Por el contrario, el atraso en las empresas cooperativas está íntimamente ligado al subdesarrollo de la democracia participativa; es un síntoma del atraso político y social en que se encuentran los más amplios sectores de la población, que continúan involucrados en formas de vida señoriales características de la época precapitalista, o que simplemente están ubicados en la más absoluta marginalidad, como el resultado de la vigencia de instituciones compartimentadas y cerradas, introducidas por los regímenes coloniales. De ahí que la mayoría de los países atrasados, a pesar de tener latentes formas ancestrales de solidaridad y ayuda mutua, se encuentren en la retaguardia del mundo cooperativo. En Colombia existe un cooperativismo subdesarrollado, como en la mayoría de los países atrasados, porque todavía hay una cultura de participación social y política muy deficiente, a pesar de los mecanismos de participación ciudadana consagrados en la Constitución de 1991*”.

A continuación se analizan las teorías administrativas, que son generaliza-

ciones sobre la práctica, de tal manera que se construyen con un marco teórico, unos conceptos y unos hechos observables. Las teorías administrativas surgen como posibles formas de administración de las organizaciones de economía solidaria de acuerdo con el estudio, el análisis y la observación del trabajo de estas organizaciones. El componente administrativo, integrado por las teorías que ayudan a crear y entender el modelo de gestión objetivo de la investigación de la cual se desprende el presente artículo se basa en estudios de Henri Fayol, Max Weber, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Herbert Simon, Chester Barnard, McGregor, Maslow, Herzberg, Ludwig Von Bertalanffy, Kast y Rosenzweig.

### **Perspectiva administrativa**

La obra de Henri Fayol constituye una aproximación a la división del trabajo; por una parte, vertical, en niveles de autoridad, y por otra, horizontal, por departamentalización. El autor considera, entonces, la existencia de unos principios básicos y generales de la administración: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, remuneración del personal, centralización, jerarquía o cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu de equipo. En este punto encontramos una diferencia clara entre administración y organización. Aunque se

sigue viendo como una ciencia, la organización alude a dos significados: por una parte, a entidad social y por otro, a la función administrativa y a los componentes de la administración. Además, es necesario reconocer que Fayol intentó simplificar el trabajo del dirigente, no de los obreros. Gracias a su visión de la organización como un todo aportó a la administración la función administrativa que incluye prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar (el famoso PODC). En consecuencia, Fayol no está de acuerdo con ejercer control rígido sobre el trabajo y el trabajador, pues considera que la libertad en el trabajo es un buen método para estimular al obrero a escoger su forma de trabajo.

Los planteamientos de Fayol (1950) hacen parte del enfoque clásico de la administración. Presta especial atención a la estructura y considera que una visión científica y métodos adecuados de gerencia garantizarían el éxito de la administración. Planteó seis funciones básicas de la empresa y las funciones principales del administrador.

Este autor considera seis grupos de funciones en toda empresa:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas.

Estas seis funciones, según el autor, componen lo que se conoce como administración; sin embargo, en la actualidad muchos de los nombres han cambiado, y se les llama áreas o departamentos y además se han anexado otras como recursos humanos e investigación y tecnología.

Por otra parte, Fayol plantea el acto de administrar basado en cinco pasos que representan las funciones específicas del administrador: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Todos juntos componen el proceso administrativo. Esta función se soporta por el proceso PODC casi como exclusividad de la dirección y se delega en los distintos niveles jerárquicos, en detalle:

1. Planeación: Implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
2. Organización: Proporciona todos los elementos necesarios para el

- funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
3. **Dirección:** Pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, de acuerdo con los aspectos generales.
  4. **Coordinación:** Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
  5. **Control:** Verifica si todas las etapas marchan de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

La importancia de este proceso es que sigue vigente. Sin embargo, es necesario reconocer que la teoría clásica de la administración no se ocupa de la organización con una estructura dinámica e ilimitada; sólo reconoce la organización en términos de estructura, forma y disposición de las partes que la componen y su interrelación, y establece que existe una jerarquía o línea de autoridad que articula las posiciones de la organización, y una unidad de mando que establece a quién debe reportar un empleado sus actividades. En ese orden de ideas, es necesario tomar de otras teorías aquellos elementos que permitan complementar el modelo PODC.

El modelo de Fayol en el sector solidario puede aplicarse en los procesos básicos de autogestión y en las áreas de gestión democrática así:

**Procesos básicos de autogestión:**

De acuerdo con Fayol, la organización es un todo con dos componentes: entidad social y función administrativa. En la función administrativa la organización se compone de cinco elementos conocidos como el ciclo PODC. Este ciclo en las organizaciones solidarias constituye los procesos básicos de autogestión. La autogestión es el elemento cohesionador y dinamizador de las organizaciones solidarias; es el gran aporte de la economía solidaria a su propuesta de una forma distinta de desarrollo. De acuerdo con Fayol el control rígido sobre el trabajador no es un buen método para estimular; la mejor motivación es que el asociado escoja su forma de trabajo y sea responsable de sus resultados.

**Planificación:** Implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de éste. Requiere fijar políticas y planes para cumplir objetivos.

**Organización:** Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Precisa integrar el talento humano a los recursos materiales a través de una estructura operativa adecuada.

**Dirección:** Pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar las metas propuestas.

**Control:** Verifica si todas las etapas marchan de conformidad con el plan

trazado. Busca identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

El ciclo PODC de las organizaciones de la economía solidaria se caracteriza por un elemento sustancial: la solidaridad, que sustenta la autogestión desde la planeación hasta la organización y el control. La solidaridad es una actitud recíproca, un apoyo social y económico mutuo. Resulta del ciclo una cooperación en la que los asociados aportan y constituyen una propiedad social, y todo se autogestiona con planificación participativa, se organiza de acuerdo con una estructura adecuada, se dirige a través de equipos de trabajo y se controla de manera personal; cada uno es responsable de su actividad y colabora para el cumplimiento de objetivos.

En el factor autogestión, como elemento administrativo, aparece la participación democrática, que convierte el ciclo PODC en un ciclo democrático, según el cual los asociados participan en las diferentes actividades, sean servicios, ahorro, crédito, trabajo, etc. No es sólo una participación en comités o reuniones de asambleas; significa participar de manera activa y tener un sentido de apropiación sobre la empresa realmente alto. Aquí se considera la idea de un ánimo de lucro colectivo, para obtener buenos resultados económicos y distribuirlos entre los asociados, sea en servicios educacionales, culturales o recreacionales.

### **Áreas de gestión democrática:**

Siguiendo la teoría de Fayol, la administración se compone de funciones; así, toda empresa cuenta con una estructura determinada, en particular las organizaciones de carácter solidario, en las cuales, aunque las funciones permanecen, por ser su estructura de autogestión, implica que desaparece el papel protagónico de gerentes y administradores y, por lo tanto, no existe la relación patrono-trabajador, no existen líneas de mando y control a partir de la gerencia; en consecuencia, el poder lo tienen todos los trabajadores – propietarios; existe un coordinador de actividades que representa a la organización ante terceros, pero no es un gerente en el sentido estricto y, además, no tiene ingresos superiores al resto de los trabajadores.

**Finanzas:** Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Además, debe declarar y cancelar periódicamente sus obligaciones, según los resultados de los libros contables que lleva. Esta área es la encargada de emitir las facturas y proyectar los ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio. Debe tenerse un área contable o los servicios de un contador. Esta área se encarga de obtener fondos y suministrar el capital para el funcionamiento de la empresa, y procurar los medios económicos necesarios para cada una de las áreas para que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el



objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Algunos de los elementos más destacados del área son caja, cartera, presupuestos, contabilidad, ahorro y crédito, trabajo asociado, entre otros.

**Mercadeo:** En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable de la estrategia de mercadeo del negocio y el personal involucrado en ella. A su cargo estarán los diferentes servicios que se ofrecen y la atención de los asociados-clientes-propietarios, y deberá determinar, además, si se contará con comités o algún tipo de equipo de trabajo para llevar a cabo esta función. Algunas de las actividades más comunes en esta área son: afiliaciones e información, investigación y proyectos, atención al asociado, boletines, librería, asesorías, promoción, publicidad, servicio de postventa.

**Producción:** Las relaciones de producción dependen de la forma de propiedad sobre los medios de producción (máquinas, herramientas, edificios e instalaciones dedicadas a la producción), las cuales condicionan quién o quiénes se apropian de los bienes creados en la producción. En las organizaciones solidarias la producción hace que todos sean dueños del proceso productivo más allá de la redistribución del ingreso, por lo que las relaciones de producción son democráticas. Algunas de las funciones de producción son establecer proyectos y convenios, producir material

didáctico, adelantar investigaciones, aplicar sistemas de gestión de calidad, transporte y, logística.

**Información:** La innovación es el elemento clave de la competitividad; por tanto, en toda empresa un área debe ser responsable del diseño, implementación y seguimiento de las estrategias de nuevos sistemas de información, equipos de alta tecnología y la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios. Algunas de las funciones de esta área son: adelantar programas especiales, efectuar investigaciones, y en general deberá atender todo lo relacionado con asesorías, comunicaciones, asistencia técnica, apoyo institucional, archivo, sistemas y soporte, entre otros.

Otra propuesta de administración es el modelo burocrático de la organización de Max Weber, el cual ofrece su visión sociológica, que sería utilizada por los administradores para desplegar nuevos enfoques. Nació en 1940 por la fragilidad de la teoría clásica y de las relaciones humanas.

La burocracia se basa en la racionalidad como una forma de organización humana en que se adecuan los medios a los objetivos. Afirma que el sistema moderno de producción surge de un nuevo conjunto de normas sociales. Pero debe entenderse que la burocracia no es un sistema social sino un tipo de poder. Además, Weber solo intentó mostrar la lucha continua entre racionalidad e irracionalidad y el paso de comunidad a sociedad, pero los

administradores, en su afán de argumentar una administración burocrática en búsqueda de ganancia económica, acuden a él.

Para la construcción de un modelo organizativo es necesario mencionar lo que Weber consideró como ideales tipo, conceptos que constituyen los rasgos esenciales con los que un investigador se encuentra en el análisis de distintas sociedades, y conforman el marco conceptual para entender las acciones sociales; son instrumentos metodológicos relacionados con la comprensión, dado que todo tipo ideal es una organización de relaciones inteligibles características de un momento histórico o de determinados acontecimientos pero no necesariamente concuerdan con todas las características de un caso particular. En consecuencia, los ideales tipos permiten entender las acciones del ser humano:

- La acción racional con arreglo a fines: Es el tipo más racional. Evalúa las consecuencias de los actos y compara la efectividad de los diversos medios. En este sentido el individuo pasa por un proceso de deliberación en el que puede cambiar su decisión si las consecuencias son desventajosas.
- La acción racional con arreglo a valores: En este caso la actividad del individuo se dirige a unos objetivos coherentes, pero esta vez se mueve de acuerdo con una creencia en un valor absoluto, por ejemplo,

una convicción religiosa, por lo que no evalúa la consecuencia de su acción; por tanto, busca el camino más corto para llegar al fin sin dejar de ser racional, dada la existencia de una conexión entre medio, fin y valor de tipo racional.

- La acción afectiva: Se produce por un estado emotivo. El sentido de la acción no es instrumental de medios hacia fines sino la realización de un acto simplemente porque sí. Es una conducta establecida en el límite del sentido y la reacción a estímulos.
- La acción tradicional: El acto está influenciado por la costumbre y el hábito, y generalmente lo mueve por una cultura que encasilla en tradiciones institucionales.

Para el factor gestión de la organización solidaria se retoman algunos elementos de Weber:

**Factor Gestión/Administración:** Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. En este caso prima la autogestión, porque todos sus integrantes participan en el manejo y la dirección de su propia empresa. La gestión es colectiva y participativa, lo que elimina las instancias burocráticas innecesarias y costosas. En consecuencia, no existe la figura patrono-trabajador, así que cada trabajador realiza responsablemente su labor y las acciones del gerente se reducen a la coordinación de las actividades. En consecuencia, de acuerdo con Weber, los medios para hacer la gestión



se adecuan a los fines que proyecte la organización. La organización humana trabaja de manera cooperativa para alcanzar un fin propuesto por todos, y no al contrario: no es el individuo quien trabaja para el beneficio del dueño de los medios de producción, sino que él se convierte en medio y fin en sí mismo de la organización.

Weber ofrece una mirada desde el modelo burocrático, según la cual el individuo de la organización decide cooperar y ser solidario y tiene un alto sentido de responsabilidad por su trabajo y, por la satisfacción de las necesidades propias y de los demás. De este modo, la gestión es más fácil, porque todos los miembros en una organización solidaria están en capacidad de ejercer control sobre la administración y, además, todos están en disposición de gestionar, gracias a la forma de administración que se instituye a través de comités, asambleas o juntas.

Lo que diferencia la estructura propuesta por Weber (1940) en la burocracia en un sistema capitalista es que en este caso existe un sistema de burocracia en un sistema no capitalista, en el que prima el dominio de todos los asociados sobre los medios de producción con lo cual se crea algo que no se conoce en las empresas no solidarias y es el autocontrol, la capacidad de autogestionarse. La autogestión en

una organización solidaria hace que sea posible cumplir objetivos empresariales, dado que no hay separación entre dirigentes y dirigidos: quienes ejecutan las actividades deciden sobre las tareas. La autogestión ocurre desde dentro de la organización, no es impuesta, y promueve la cohesión entre los participantes de la organización solidaria.

Siguiendo con otras propuestas, en 1945 la teoría de las relaciones humanas surge de los experimentos desarrollados por Elton Mayo y Roethlisberger<sup>3</sup> en la Western Electric, cuyo objetivo era encontrar la relación entre la cuantía y calidad de iluminación y la eficiencia de los trabajadores. Este experimento, denominado Hawthorne, duró cinco años y estableció una nueva teoría administrativa basada en los valores humanísticos que hace especial referencia a la integración social, el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales, nuevas formas de recompensas y sanciones, la nueva organización informal, y los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas.

En esta escuela se reconoce la indispensable necesidad de reconciliar la función económica de la organización –producir bienes y servicios– con la función social –brindar satisfacciones a los participantes de la organización–.

3. Roethlisberger afirma que le interesa “presentar la aplicación de un punto de vista a problemas de colaboración humana con particular referencia al moderno mundo industrial. Se intenta mostrar que la colaboración no es únicamente un tema de exhortación si no un campo para estudiar e investigar seriamente”. Management Y Moral. Harvard University Press. 1962. p. 12

Uno de los más grandes descubrimientos de la teoría de las relaciones humanas es la organización informal, cuyas características son:

- Relación de cohesión o de antagonismo
- Estatus
- Colaboración espontánea
- La posibilidad de oposición a la organización formal
- Patrones de relaciones y actitudes
- Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales
- La organización informal trasciende la organización formal
- Estándares de desempeño en los grupos informales

Pese a estos descubrimientos la teoría de relaciones humanas ha sido fuertemente criticada por tener una visión romántica e ingenua del obrero y hace un énfasis muy fuerte en los grupos informales. De estas críticas surgiría posteriormente la teoría del comportamiento.

La teoría de las relaciones humanas elabora una mirada sobre los problemas de colaboración humana; este será el punto de partida de las investigaciones y las afirmaciones consecuentes respecto de las actividades económicas como estructuras sociales que requieren soluciones humanas a problemas humanos, y, solo ocurre en la medida en que el líder comprende el comportamiento organizacional y afronta que las relaciones entre diferentes personas implica fuertes

emociones, no sólo intereses; en consecuencia, para esta escuela la moral es la clave de la cooperación y, por tanto, necesaria para la administración.

Roethlisberger (1962) afirma que las relaciones entre las diferentes personas caen en unos patrones rutinarios que involucran fuertes emociones porque cada objeto del ambiente entraña un significado social fijo. El comportamiento de cualquier grupo y los problemas de comunicación entre sus integrantes deben ser considerados en la organización social total. La moral es consustancial a un sistema social de relaciones de unos con otros y tiene dos facetas: por una parte, pretende encontrar el equilibrio organizacional, es decir, que mediante el trabajo en equipo se obtenga satisfacción personal y motivación para trabajar en el objetivo económico de la cooperación; y por otra, busca los puntos de inflexión de tensión humana en la relación individuo – grupo para identificar bloqueos de comunicación.

En las organizaciones existen diversas expectativas respecto a lo que se espera que haga el supervisor, es decir, hay una gran ambigüedad de criterios sobre sus roles. En este sentido, como *“consecuencia del progreso de la ciencia y la tecnología, la aceleración de los cambios, y la introducción de muchos papeles nuevos, la industria moderna parece haber sido invadida por conflictos y ambigüedades de roles”* (Roethlisberger, 1972, 8). Entonces, debido a una estructura social

tremendamente rígida las satisfacciones individuales se ven afectadas; el hombre quiere pertenecer pero ve frustrado en su intento. "Las oportunidades para su satisfacción personal y social parecen denegársele. Pero el individuo continúa con un deseo de pertenecer y existe la lógica de asociaciones por grupos en las que el hombre despojado de su interrelación social es hostil y el supervisor se enfrenta a este despojo social. *En consecuencia, "la solución del problema dependerá de una mayor comprensión de los procesos administrativos en la forma que realmente obran para lograr que las personas cooperen en la promoción de los objetivos económicos de las organizaciones comerciales. Más que nada el hombre moderno necesita hombres que comprendan mejor la naturaleza de los sistemas sociales que administran y les otorguen más atención explícita"* (Roethlisberger, 1972, 14).

Posteriormente, el comportamiento administrativo de Herbert Simon indaga sobre *el proceso de elección que lleva a la acción* (Simon, 1965, 3) y propone como premisa que *"una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta, de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva"* (Simon, 1965, 3). Hace énfasis en la exposición de una Teoría de la elección racional o teoría de toma de decisiones; elabora un marco conceptual respecto a la forma

como el comportamiento particular se desvía del modelo económico y cómo el entorno organizacional influye en ese comportamiento. Algunos de sus conceptos más importantes son: elección, comportamiento, juicios de valor, juicios de hecho, jerarquía de decisiones, especialización, coordinación, pericia, responsabilidad, lealtad organizativa, criterio de eficiencia, entrenamiento, empresarios, clientes y empleados, racionalidad, imperfección del conocimiento, memoria, hábito, influencia organizativa, organización social, medio ambiente psicológico, autocoordinación, comunicación y plan de grupo.

Simon (1965) propone una interesante definición de organización: Organización es el *"complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes en un grupo de seres humanos"* (p. 15), por lo cual considera que la organización moldea y desarrolla las cualidades y hábitos personales individuales. Por otra parte, ofrece a quienes dirigen las herramientas necesarias para influir en los demás; en consecuencia, se debe estudiar la organización antes que al ejecutivo para entender el comportamiento del dirigente. Afirma además que el proceso de decisión humana se ve influenciado por las organizaciones a las que pertenece, siempre teniendo en mente un objetivo, y en consecuencia, al elegir, lo que en realidad ocurre es la síntesis de conclusiones de determinadas premisas. En la organización se acude a un denominador

común, por lo que Simon (1965) afirma que “el objetivo de la organización es, indirectamente, un objetivo personal de todos los participantes” (p. 18).

Lo que estructura la preocupación principal de la teoría administrativa es el límite entre los elementos racionales y no racionales del comportamiento social humano. Es difícil admitir una racionalidad objetiva porque la “elección individual tiene lugar en un medio ambiente de ‘supuestos’” (Simon, 1965), de premisas que el sujeto acepta como bases de su elección; y el comportamiento resulta adaptable únicamente dentro de los límites establecidos por estos “supuestos”. Generalmente el modelo de comportamiento humano funciona más como estímulo respuesta que como decisión entre alternativas. La racionalidad se ve limitada por la incapacidad mental del hombre para involucrar en una decisión todos los conocimientos y juicios de valor importantes. El límite de la racionalidad humana es el medio ambiente psicológico en el cual ocurren unos supuestos, es decir, unos factores sobre los que fija sus decisiones, pero estos, a su vez, son controlados para que las decisiones individuales se vinculen a un plan más amplio y estructurado. Así surgen las instituciones sociales como reguladoras del comportamiento del individuo mediante el control del medio ambiente psicológico e integran la elección a un plan y la socializan. Supone que el comportamiento individual se sujeta a modelos de estímulos impuestos

socialmente, los cuales son la esencia de los fines organizacionales.

La teoría del sistema cooperador, de Chester Barnard (1959), estudia el procedimiento mediante el cual se realiza la adaptación interna de la organización a las condiciones externas fluctuantes y las fuerzas físicas, biológicas y sociales. Barnard (1959,81) expone una “teoría del sistema cooperador” que plantea la necesidad de tener en la organización individuos cuya mente se emplee con actitud moral, que supere la incompatibilidad entre método y propósito; una mente sensible que tenga la intuición de percibir el resultado final y abarque lo concreto e intangible. Para Barnard (1959), la cooperación se deriva de factores sociales y se reconoce como una característica social de la situación. En ella existen dos factores limitantes: por una parte, la invención de los procesos de actividades bilaterales y, por otra, la modificación de los motivos de los individuos en las actividades bilaterales o recíprocas. Por tanto, la cooperación se basa en la eficacia —es decir, el logro de la finalidad común de carácter social— y en la eficiencia —alcanzar el fin personal garantizado mediante la cooperación de las voluntades particulares—.

En este sentido, ocurren dos procesos interrelacionados: primero, la cooperación como conjunto relacionado con el medio ambiente, y segundo, la distribución de las satisfacciones particulares. Pero la cooperación puede fracasar y ser inconsistente,

generalmente por defectos en el proceso de cooperación como conjunto relacionado con el medio ambiente y en el proceso de distribución de las satisfacciones particulares, procesos tanto individuales como relacionados, por lo cual la función de los dirigentes es la adaptación de la organización a estos procesos mediante el cumplimiento de las siguientes funciones: “*atención, gestión, vigilancia y administración*” (Barnard, 1959, 24).

En este sistema la persona tiene capacidad de elegir de manera limitada, dada la existencia de unos factores que restringen las situaciones. El hombre decide así modificar el escenario mediante la escogencia de un factor o varios para vencer la limitación. El mayor obstáculo del hombre son sus limitaciones biológicas, y éstas sólo se rompen mediante la cooperación para cumplir un objetivo colectivo, que a su vez presentará factores internos suyos y externos a él.

En consecuencia, la organización como instrumento principal del desarrollo económico perteneciente a un ambiente físico se puede comprender mediante el estudio de los factores inherentes a ella, es decir, factores físicos, biológicos y sociales. En este sentido los factores físicos y biológicos son permisores de la cooperación ya que rompen limitaciones, pero ocurren exclusivamente mediante los factores sociales.

La teoría del comportamiento (McGregor, Maslow y Herzberg, 1950) obtiene de las ciencias del comportamiento

sus principales argumentos y rechaza el romanticismo de la teoría de las relaciones humanas. La teoría del comportamiento en la administración es distinta a la escuela del comportamiento desarrollada en la psicología por John Watson.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento es la manera como una organización responde al medio ambiente, por lo que el énfasis que se hacía sobre la estructura en las otras teorías se desplaza hacia los procesos y la dinámica de las organizaciones, relacionada estrechamente con el comportamiento de las personas en la organización, o “comportamiento organizacional”.

Esta teoría se basa en nuevas propuestas acerca de la motivación humana, principalmente en las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg (1950). De este modo, el administrador requiere conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas. Se considera que esta teoría es de las más democráticas de la administración: estudia los estilos de administración, los sistemas administrativos y caracteriza las organizaciones como sistemas sociales cooperativos y como sistemas de decisiones, es decir, considera que todo individuo es un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, la procesa de acuerdo con sus convicciones y adopta actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

Así, la organización se convierte en un sistema de decisiones en el que todos se comportan racionalmente; sin embargo, en las organizaciones existen conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. Si la organización presiona para alcanzar los objetivos los individuos se privan de satisfacer sus objetivos personales; en consecuencia es necesario tener en cuenta la propuesta de modelos y formas de administración.

McGregor (1977) propone la Teoría X –que corresponde a un estilo de administración tradicional, excesivamente pragmático y mecanicista– y la Teoría Y –estilo de administración moderno relacionado con el comportamiento humano–. Por su parte, Maslow propone una escala o jerarquía de necesidades que construye su teoría de motivación. En la escala primaria se encuentran las necesidades inferiores, y en la escala superior, las necesidades de autorrealización. Los cinco niveles de abajo hacia arriba son: necesidades fisiológicas; necesidades de seguridad, que componen las necesidades primarias; luego, las necesidades sociales, las necesidades de autoestima, y finalmente las necesidades de autorrealización, que componen las necesidades secundarias.

Otro importante autor de la teoría del comportamiento es Rensis Likert (1975), quien considera la administración como un proceso relativo en el que no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias

y ocasiones. Afirma que la administración nunca es igual en todas las organizaciones y adopta formas distintas según las condiciones internas y externas de la organización. Likert propone cuatro variables para cuatro sistemas administrativos: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos para los siguientes sistemas de administración: autoritario – coercitivo, autoritario – benevolente, consultivo, participativo.

Lo más importante sobre la perspectiva del hombre en la teoría del comportamiento es su patrón dual de comportamiento: puede cooperar o competir con los demás. Cooperar cuando sus objetivos individuales sólo puede alcanzarlos a través del esfuerzo colectivo, y compite cuando sus objetivos son pretendidos por otros. Considera que el conflicto hace parte de todos los aspectos de la vida humana.

Los anteriores autores (Elton Mayo, 1933; Herbert Simon, 1965; Chester Barnard, 1959; McGregor, Maslow y Herzberg, 1950) tienen en común el factor *comunidad*, elemento clave en las organizaciones de carácter solidario.

**Factor comunidad:** Es el resultado del trabajo en compañía, en amistad; producto de la autogestión, la ayuda mutua, la cooperación y la solidaridad recíproca, que representan la diferencia en las empresas de economía solidaria como una verdadera comu-



nidad y crea entre sus integrantes un alto sentido de pertenencia.

Así, el factor comunidad tiene en cuenta la importancia del ser humano dentro de la organización y fuera de ella por cuanto constituyen grupos que terminan siendo afectados por las decisiones de las organizaciones empresariales. Según Elton Mayo (1933), el individuo en la organización es reconocido y movilizado mediante nuevos esquemas de trabajo. Por una parte, está la satisfacción de sus necesidades, y por otra la capacidad de satisfacer, a través de la producción de bienes y servicios, a comunidades fuera de la organización.

En las organizaciones solidarias la comunidad colabora de manera espontánea, crea organizaciones informales, tiene un comportamiento social específico y se integra. No requiere órdenes; por el contrario, se apropia del trabajo y lo considera una forma de desarrollo humano. La organización solidaria busca soluciones humanas a problemas humanos. Sabe que las relaciones entre diferentes personas entrañan fuertes emociones y no sólo intereses; la moral es la clave de la cooperación. Así, en toda organización solidaria el comportamiento de cualquier grupo y los problemas de comunicación entre grupos deben ser considerados en términos de la organización social total (Roethlisberger, 1972). La moral es inseparable de cualquier sistema social de interrelaciones; en consecuencia, la moral

debe hacer énfasis en dos aspectos: por una parte; encontrar el equilibrio organizacional —es decir, mediante el trabajo en equipo obtener satisfacción personal y motivación para trabajar en el objetivo económico de la cooperación—, y por otra, reconocer los puntos de inflexión de tensión humana en la relación individuo – grupo para identificar bloqueos de comunicación.

Las decisiones que se toman en un sistema cooperador son totalmente democráticas. Dado que la organización es solidaria, el proceso de decisión, de acuerdo con Simon, es influenciado por el tipo de organización. El individuo tiene un comportamiento condicionado por el ambiente psicológico de una organización que se convierte en una comunidad en sí misma y genera un fuerte sentido de pertenencia en sus integrantes. Entonces (Barnard, 1959) el sistema cooperador en la comunidad en que se transforma la empresa de economía solidaria se mantiene y funciona si se logra el fin común de carácter social de la empresa solidaria, que es el bienestar de sus asociados y la satisfacción personal de cada uno de sus miembros. En este sentido, aunque el factor comunidad predomine sobre los otros factores, todos los factores de la organización solidaria son necesarios porque permiten la existencia de la cooperación y rompen con limitaciones del ambiente físico a través de factores sociales.

Rescatando la teoría del comportamiento de la administración (McGre-

gor, Maslow y Herzberg, 1950), las organizaciones solidarias, en que predomina el factor comunidad, deben ser vistas como sistemas sociales cooperativos y como sistemas de decisiones, en las cuales todo individuo es un agente decisorio quien se basa en la información que recibe de su ambiente, la procesa de acuerdo con sus convicciones y con base en eso adopta actitudes y expresa opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Así, la organización se convierte en un sistema de decisiones en el que todos se comportan racionalmente. Sin embargo, en las organizaciones existen conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. Si la organización presiona para alcanzar los objetivos, los individuos se privan de satisfacer sus objetivos personales. En cambio, cuando los individuos colaboran entre sí los objetivos individuales los alcanzan a través del esfuerzo colectivo, lo cual genera una conciencia colectiva sobre la capacidad de la organización de orientarse hacia objetivos definidos y alcanzarlos.

Con la evolución de las organizaciones apareció la teoría general de sistemas de Von Bertalanffy (1968), opuesta al enfoque del sistema cerrado. La teoría de sistemas surgió en el seno de la biología con el concepto organicista de la vida que elaboró Bertalanffy en la teoría general de la biología. Esta base fue lógica porque todo organismo es un sistema organizado y definido por leyes fundamentales de sistemas

biológicos. El marco de esta teoría en la teoría general de sistemas es que los sistemas existen dentro de sistemas; los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura. Es notable que la teoría de sistemas impactó la administración por este nuevo enfoque de sistema abierto, que integra a la organización y la ve como un todo capaz de ser comprendido, de generar efectos sinérgicos; sin embargo, la teoría de sistemas no ha sido completamente desarrollada ni aplicada, y por tanto, quedan por dilucidar algunas consideraciones respecto del comportamiento del hombre en la organización como un individuo netamente funcional para construir nuevas perspectivas.

La teoría de sistemas considera la organización como un sistema abierto –concepto aplicable a individuos, organizaciones y sociedades–, en contraste la teoría tradicional, que la entendía como un sistema cerrado; sin embargo, es necesario considerar la premisa según la cual *“todos los sistemas son cerrados en algún grado a las fuerzas externas”* (Kast y Rosenzweig, 1976, 14). La teoría organizacional moderna y la teoría general de sistemas se relacionan de manera estrecha. De acuerdo con Kast y Rosenzweig (1976, 12) *“muchos conceptos de sistema tomados de otros campos de la investigación, como la física, biología y sistemas sociales, son significativos para el estudio de las organizaciones”*.



El concepto clave de sistema es que es una estructura constituida por elementos que se relacionan funcionalmente entre sí, es decir, son interdependientes. Estas estructuras sistémicas poseen un mecanismo de retroacción que les da equilibrio. Para estudiar estos sistemas se hace necesario verlos globalmente; no se pueden comprender si se analizan por elementos separados. La organización es un sistema abierto y tiene cinco elementos: subsistemas de objetivos y valores, técnico, estructural, psicosocial y administrativo. También presenta las siguientes características: es artificial, tiene límites, jerarquías y entropía negativa, su estado es estable o de equilibrio dinámico; posee mecanismos de retroalimentación, de adaptación y de mantenimiento, equifinalidad. Por su parte, el sistema administrativo de organizaciones complejas tiene tres subsistemas: el operativo, el coordinador y el estratégico, los cuales deben *“manejar la incertidumbre y las ambigüedades, y sobre todo preocuparse por adaptar la organización a nuevos y cambiantes requerimientos”* (Kast y Rosenzweig, 1976, 27). En consecuencia el administrador integra los subsistemas de la organización.

Con base en el concepto de sistema –ya expuesto– podemos decir que la teoría de sistemas es de tipo descriptivo porque crea un modelo general de sistemas para describir el funcionamiento de las estructuras que trabajan como tales, y las considera de acuerdo con el concepto general de sistemas, es decir,

un modelo abstracto del concepto de sistema; busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier área de la realidad. Este era el objetivo clave de Bertalanffy con la teoría general de sistemas, que plantea formulaciones conceptuales que ayuden a crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Por otra parte, la teoría general de sistemas permite aclarar términos y conceptos para describir rasgos esenciales de diferentes sistemas de la realidad, con lo cual logra descubrir las leyes generales de estos sistemas para comprender su dinámica. En este punto es importante recordar que mediante estas estructuras abstractas de la realidad la teoría de sistemas construye *modelos* para interpretar esa realidad.

### **Conceptos básicos de la teoría de sistemas**

De la teoría de sistemas como un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas (Kast, Rosenzweig, 1983) surgen dos conceptos fundamentales para la teoría general de sistemas:

- a) Propósito u objetivo: Los elementos de todo sistema y sus relaciones definen una estructura que siempre busca alcanzar un objetivo.
- b) Globalismo o totalidad: Dada la naturaleza orgánica de los sistemas cualquier cambio en alguna de sus unidades afectará las otras por la relación causa–efecto entre ellas.

Entonces, el sistema se ajusta continuamente.

De este globalismo se desprenden dos conceptos fundamentales, de los cuales derivan los demás:

- h) La entropía: Viene del griego *entropé*, que significa transformación. Es la segunda ley de la termodinámica y se refiere a la pérdida de energía en sistemas aislados; esta pérdida los lleva a su desaparición. Se considera como el proceso mediante el cual el sistema se consume, se desintegra y se muere, por lo cual debe abrirse y reabastecerse de energía e información para sobrevivir y mantener su estructura.
- i) Homeostasis: Viene del griego *homeos*, que significa semejante, y *status*, que significa situación. Este concepto nació en la fisiología animal y fue acuñado por Claude Bernard (1813 -1878), quien afirmaba que todo mecanismo vivo tenía por objeto mantener estables sus condiciones internas a pesar de las variaciones del medio.

### **Principales hipótesis que sostienen la teoría de sistemas**

Es necesario considerar que las hipótesis presentadas a continuación son simples generalizaciones empíricas y no leyes, tienen carácter de definiciones y son solo una aplicación de la teoría general de la biología al concepto organicista de todo tipo de sistemas.

1. *Los sistemas existen dentro de sistemas: Las moléculas existen*

*dentro de las células; las células, dentro de tejidos; los tejidos, dentro de órganos; los órganos, dentro de organismos, y así sucesivamente.*

2. *Los sistemas son abiertos. Esta premisa es consecuencia de la anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor, o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, constituido por los demás sistemas.*
3. *Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones para funcionar (Kast y Rosenzweig, 1976).*

### **Aplicaciones posteriores de la teoría de sistemas**

La teoría de sistemas –cuya base fue el concepto organicista– se aplicó por vez primera en una teoría general de la biología en el caso de los sistemas vivos. Bertalanffy (1968) realizó sus estudios de los sistemas generales a partir del metabolismo, los estados estables, el crecimiento; con base en conceptos físico – químicos, cinemáticos y termodinámicos. Posteriormente, y gracias a la concepción humanista de la naturaleza humana de Bertalanffy (1968), se aplicó esta teoría a todos los sistemas del comportamiento. En

otras palabras, la teoría ya no se enfocaba sólo en la biología, sino que se consideraba la psicología y las organizaciones sociales. Gracias al concepto de sistemas abiertos se empieza a elaborar analogías entre empresas y organismos vivos, por ejemplo, si las partes de una organización social crecen, el tamaño de la empresa aumenta, y en ella hay un proceso de entrada de elementos que se procesan para entregar productos y servicios. Fue así como la teoría de sistemas se filtró en la teoría administrativa. La teoría administrativa requería integrar a sus antecesoras, por lo cual incorporó las ciencias del comportamiento al estudio de la organización; a esto se unieron la cibernética y la tecnología informática, las cuales hicieron parte de esta conexión hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración. Esta visión holística de la administración permite ver totalidades –la organización en sus partes, y estas partes entre sí– y admite la existencia de propiedades emergentes. Estos sistemas abiertos, al intercambiar continuamente materia, energía e información con el ambiente, logran sobrevivir. La teoría general de sistemas abiertos nos permite entender el tipo de organización que estamos estudiando: una organización abierta de carácter solidario.

## Conclusiones

El componente administrativo estudiado permite entender cómo una organización de carácter solidario requiere un tipo de gestión –la autogestión comunitaria–, distinto al de las tradicionales organizaciones capitalistas. Al respecto se presentaron en este texto diferentes teóricos que sustentan diversos modelos de gestión para las organizaciones solidarias, con énfasis en un enfoque humanista.

La organización como sistema abierto obtiene de su entorno lo que necesita, lo adapta y lo transforma, para lograr un desarrollo solidario,<sup>4</sup> en el cual el ser humano es el centro y quien permite una retroalimentación para corregir fallas en el sistema para alimentarlo o simplemente para sostenerlo.

El modelo de gestión del que se desprende el presente artículo (Figura 3) se sustenta en la teoría de sistemas propuesta por Ludwig von Bertalanffy (1968), con la premisa de que todas las organizaciones del sector solidario son sistemas abiertos; en consecuencia, las organizaciones para las cuales se elabora el modelo tienen como objetivo fundamental el bienestar de sus asociados, de acuerdo con cada tipo de organización solidaria, lo que genera un cambio en la estructura, el funcionamiento y la prestación de servicios; por tanto, los componentes

4. Entiéndase como desarrollo solidario el desarrollo sostenible que integra el circuito económico de producción, distribución, consumo y acumulación con base en el factor comunidad, que hace posible la producción y la consecuente construcción de sociedad.

administrativos que corresponden al modelo de gestión de acuerdo con el análisis teórico elaborado son:

**Factores administrativos:** Las empresas de la economía solidaria tienen una doble condición: son empresa y asociación. Como asociación las organizaciones solidarias son el resultado de la unión voluntaria de personas con intereses comunes que esperan mejorar sus condiciones de vida a través de la autogestión, la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua. Y como empresa son un instrumento para que los asociados realicen sus objetivos económicos y sociales. Es entendido, por supuesto, que una asociación no lograría sin el sentido de empresa producir bienes y servicios, pues ello exige una eficiente organización administrativa, porque las organizaciones solidarias también compiten en el mercado y deben ofrecer productos y servicios de calidad a sus asociados para existir y permanecer.

**Procesos básicos de autogestión:** De acuerdo con Fayol (1925), la organización es un todo que presenta dos componentes: entidad social y función administrativa. En la función administrativa la organización se compone de cinco elementos conocidos como el ciclo PODC. Este ciclo en las organizaciones solidarias constituye los procesos básicos de autogestión. La autogestión es el elemento cohesionador y dinamizante de las organizaciones solidarias; es el gran aporte de la economía solidaria a su

propuesta de una forma distinta de desarrollo. De acuerdo con Fayol (1925), el control rígido sobre el trabajador no es un buen método para estimularlo, así que la mejor motivación es que el asociado escoja su forma de trabajo y sea responsable de sus resultados.

**Planificación:** Implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de éste. Requiere fijar políticas y planes para cumplir objetivos.

**Organización:** Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Precisa integrar el talento humano a los recursos materiales a través de una estructura operativa adecuada.

**Dirección:** Pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar las metas propuestas.

**Control:** Verifica si todas las etapas marchan de conformidad con el plan trazado. Busca identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

El ciclo PODC de las organizaciones de economía solidaria se caracteriza por un elemento sustancial: la solidaridad, que sustenta la autogestión desde la planeación hasta la organización y el control. La solidaridad es una actitud recíproca, un apoyo social y económico mutuo; resulta del ciclo una cooperación en la que los asociados aportan para constituir una propiedad social. Todo se autogestiona de manera participativa, se organiza de acuerdo con una estructura adecuada, se dirige a través de equipos de traba-

jo y se controla de manera personal: cada uno es responsable de su actividad y colabora para el cumplimiento de objetivos. En el factor autogestión como elemento administrativo aparece la participación democrática, que convierte el ciclo PODC en un ciclo democrático en que los asociados participan en las diferentes actividades, sean servicios, ahorro, crédito, trabajo, etc. No es sólo una participación en comités, o reuniones de asambleas; significa participar de manera activa y tener un sentido de apropiación de la empresa realmente alto. Aquí se considera la idea de un ánimo de lucro colectivo; es decir, se requiere obtener buenos resultados económicos para distribuirlos entre los asociados, sea en servicios educacionales, culturales y recreacionales, entre otros.

**Áreas de gestión democrática:** Para Fayol (1925) la administración se compone de funciones. Así, toda empresa cuenta con una estructura determinada. En las organizaciones de carácter solidario, aunque las funciones permanezcan la estructura de gestión, como ya se ha mencionado, es de autogestión, lo que implica que desaparece el papel protagónico de gerentes y administradores, no existe la relación patrono-trabajador y no existen líneas de mando y control desde la gerencia; en consecuencia, el poder lo tienen todos los trabajadores – propietarios; existe un coordinador de actividades que representa a la organización ante terceros, pero no es un gerente en el sentido estricto y

además no tiene ingresos superiores al resto de los trabajadores.

### **Finanzas**

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Además, debe declarar y cancelar periódicamente sus obligaciones según los resultados de los libros contables que la empresa lleva, y emitir facturas y proyectar los ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio. Se debe contar con un área contable o con los servicios de un contador. Esta área se encarga de obtener los fondos y el capital para el funcionamiento de la empresa, y procurará brindar los medios económicos necesarios para cada una de las áreas con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Esta área se entiende con caja, cartera, presupuestos, contabilidad, ahorro y crédito, trabajo asociado, entre otros.

### **Mercadeo**

En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable de la estrategia de mercadeo del negocio y el personal involucrado, de quien atenderá los diferentes servicios; de quien brindará atención a los asociados-clientes-propietarios; además, deberá decidir si se contará con comités o

algún tipo de equipo de trabajo para llevar a cabo esta función. Algunas de las actividades más comunes en esta área son afiliaciones e información, investigación y proyectos, atención al asociado, elaboración de boletines; librería, asesorías, promoción, publicidad, servicio de postventa.

### **Producción**

Las relaciones de producción dependen de la forma de propiedad sobre los medios de producción (máquinas, herramientas, edificios e instalaciones dedicadas a la producción), que condicionan quién o quiénes se apropian de los bienes creados en la producción. En las organizaciones solidarias todos son dueños del proceso productivo más allá de la redistribución del ingreso, por lo que las relaciones de producción son democráticas. Algunas de sus funciones tocan con proyectos y convenios, material didáctico, investigación, sistemas de gestión de calidad, transporte, logística, etc.

### **Información**

La innovación es el elemento clave de la competitividad, por lo que en toda empresa debe haber un área responsable del diseño, implementación y seguimiento de las estrategias para implementar nuevos sistemas de información y equipos de alta tecnología y la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios. Algunas de sus funciones se relacionan con programas especiales, investigación, asesorías, comuni-

caciones, asistencia técnica, apoyo institucional, archivo, sistemas y soporte, entre otros.

De este modo las organizaciones objeto de estudio, como sistemas abiertos, necesitan para su funcionamiento dos grandes grupos de insumos que se conocen como *input* (entradas): los factores económicos y los factores administrativos, que a su vez se subdividen al ser transformados por procesos internos realizados por las áreas de gestión democrática de la organización solidaria, distintas a las áreas funcionales de una empresa tradicionalmente capitalista. Y por otro lado, ofrecen a su medio a través del *output* (salidas) al menos cuatro elementos de integración: democratización de la producción, democratización del mercado, consumo solidario y acumulación en la economía solidaria.

Podemos afirmar, por tanto, que la economía solidaria es un nuevo enfoque que permite reconocer al individuo en el centro de la problemática organizacional, y constituye una nueva forma de hacer empresa que lidera los intereses sociales y los enlaza con las necesidades individuales en un contexto cooperativo antes que capitalista. Establece, entonces, como prioridad la responsabilidad social con el individuo, con la sociedad y con la organización, elemento diferenciador en este tipo de organizaciones y especialmente en un sector que parece debatirse entre una preocupación de subsistencia en el mundo competitivo y no cambiar su



esencia solidaria, participativa pero especialmente comunitaria.

### Bibliografía

ARANGO, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. (1ra ed., pp. 121-237). Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Colección Economía Solidaria.

BARNARD, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes. Principios de la actuación cooperadora*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

CASTILLO, D (2003). *Economía y sector solidario*. Gerencia y gestión de empresas cooperativas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Confederación de Cooperativas de Colombia. (1996). *Presente y futuro de la política social* (1ra ed., 347p). Bogotá: Gran Premio Editorial.

DUARTE, S. (2008). Contribución de la economía solidaria a la formación de capital social: una revisión de la literatura. Manuscrito no publicado.

FAYOL, HENRI (1916) (in French), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris, H. Dunod et E. Pinat.

GÓMEZ, E. y OTERO, J. (2004). Modelo de gerencia estratégica para la Cooperativa de Trabajo Asociado Preservar. Manuscrito no publicado.

HERZBERG, F.I. 1987, 'One more time: How do you motivate employees?',

*Harvard Business Review*, Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5, p109-120.

JARAMILLO, F. (2001). *Reflexiones sobre la economía solidaria*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

KAST, F. y ROSENZWEIG J. (1976). *Un enfoque moderno: El enfoque de sistemas en administración en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

KOONTZ, H. (2000). Revisión de la Teoría de la Jungla Administrativa. Ríos, J. (Trad). *Revista Contaduría y Administración*, (199), 55-74

LIKERT, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York, NY, US: McGraw-Hill. (1967).

MCGREGOR, D. (1977). El aspecto humano de las empresas. Mateo, Andres M. (Traductor). Oixico: Editorial Diana.

MAYO, E. (1933). *The Industrial Problems of an Industrial Civilization*.

MASLOW, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

MORENO, J. (2002). *Economía y solidaridad*. (3ra. ed). Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD. Facultad de Ciencias Administrativas.

\_\_\_\_\_. (1962). *Management and Moral*. Cambridge: Harvard University Press.

ROETHLISBERGER, F. (1972). *El supervisor: Amo y víctima de los rumores*.

México: Biblioteca Harvard De Administración De Empresas.

SCHUMACHER, E. (1978). *Lo Pequeño Es Hermoso*. Madrid: Hermann Blume.

SIMON, H. (1965). *El Comportamiento Administrativo*. Madrid: Editorial Aguilar.

VÉLEZ, I. (2008). Modelo de gestión para las organizaciones de la economía solidaria en Colombia. *Revista Economía & Administración*, (5)2. Julio – Diciembre. Universidad Autónoma de Occidente, 159-183.

WEBER, M. (1922). *Economía y Sociedad*. (9ed, 173-180). México: Fondo de Cultura Socioeconómica

VIDELA, L. y SCHUMACHER E. (2001). Un Profeta Olvidado. *Revista Empresa y Humanismo*, IV(2), 407-420.

VON BERTALANFFY, L. (1969). *General system theory: foundations, development, applications*. New York: George Braziller.

### **Webgrafía**

[www.confecoopantioquia.coop](http://www.confecoopantioquia.coop)  
[www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co)

### **Recursos Virtuales:**

Ley 454 de 1998  
Ley 30 de 1988  
Ley 79 de 1988  
Decreto 1480 de 1989  
Decreto 1333 de 1989