

# **PROCESOS ASOCIATIVOS. ¿FUENTE DE TEORIA Y EJERCICIO GERENCIAL EN COLOMBIA?**

Por Luis Alberto Gutiérrez Mejía<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

El trabajo que se presenta en este resumen se propuso analizar el proceso asociativo realizado en Colombia con base en entidades gremiales y cooperativas para determinar si ha servido para formular e implementar teoría gerencial. En la primera parte se discute el concepto de asociatividad y su aplicación en Colombia; en la segunda se analiza el concepto de gerencia. El centro del asunto fue identificar el contenido manifiesto latente del discurso gerencial en las entidades asociativas y si se ha implementado. La fuente fue una muestra de entidades asociativas, a cuyos directivos se les hizo una entrevista semiestructurada con base en un guión de 17 temas gerenciales, grabadas en audio y video para análisis mediante el software Atlas-Ti. También se revisaron las cartas estatutarias y otros documentos institucionales. Con este universo se aislaron las palabras clave y la definición que el gremio les da, para luego identificar el modelo de administración defendido por las entidades. Se controló el sesgo hablando con directivos de empresas afiliadas siguiendo el mismo guión. El sentido de los discursos se analizó mediante una ficha hermenéutica.

## **PALABRAS CLAVE**

Asociatividad, gerencia, empresa, organización, entidad, teoría, ideología, estructura.

## **INTRODUCCION**

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

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

---

<sup>1</sup> Docente Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia

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 (Mehra, Kilduff, & Brass, 1999). Surgió como un mecanismo de cooperación que persigue crear valor mediante la solución de problemas comunes originados fundamentalmente por falta de escala. Asociarse es una alternativa importante frente al insuficiente tamaño de las empresas que frena la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros.

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

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

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

La respuesta se intentó 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); discurso que puede presentarse como costumbres, usos, hábitos, juegos lingüísticos, formas de ser de un individuo o de una comunidad, y 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). Se precisa que el discurso pueda expresarse.

El análisis se hizo desde varias teorías. Las entidades asociativas fueron particularizadas desde el **estructuralismo**. Desde la **teoría institucional**, dado que si la realidad es el producto de las ideas y por tanto, producto social y en ese orden, contraria a la teoría económica tradicional, entonces las organizaciones asociativas pueden ser determinantes en el proceso de producción de una nación, más allá del tipo, cantidad y calidad de los recursos que posea; las entidades asociativas son proveedoras de conocimiento, normativas y 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, 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.

Y según la **teoría del capital social**, en una primera acepción se admite que la productividad del trabajador es proporcional a su formación; sin embargo, para Bourdieu (2001, pág. 148) 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; y de acuerdo a las leyes encontradas en otras disciplinas y mediante el isomorfismo, plantea el entendimiento de la realidad como un complejo, logrando su transdisciplinariedad y multidisciplinariedad.

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

Se pudo evidenciar que algunas entidades promueven fuertemente la estrategia de compartir equipos de trabajo para optimizar su uso y evitar inversiones ociosas o poco redituables; es el caso de algunas empresas del sector metalmecánico y autopartista. Pero pese a la evidencia existente sobre las bondades y virtudes que se obtienen de este tipo de prácticas y/o estrategias, aun 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 primero, que el proceso de asociatividad se ensayó en principio como un mecanismo de defensa y protección de la propiedad sobre las unidades empresariales medianas y pequeñas ante el poder avasallador del dinero proveniente de las actividades ilegales, cuya debilidad económica las hacía presa fácil; la gran empresa nunca constituyó una fuente de inversión atractiva para las personas dedicadas al narcotráfico y las actividades relacionadas por el temor de hacerse visibles y porque, dada la naturaleza jurídica de tales empresas al estar constituidas como sociedades anónimas, se dificultaba la concentración y control del poder. La segunda deducción permite afirmar que el proceso asociativo es bastante joven y está en fase de maduración y consolidación.

El presupuesto básico de los procesos asociativos es la acumulación de capital social medido en términos de mayor conocimiento adquirido por los integrantes de la organización asociativa, de cada vez más confianza para hacer negocios, credibilidad en los valores éticos y morales adoptados como principios del comportamiento de los directivos y de 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 aun son bastante tímidos.

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

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

## **EL PROBLEMA**

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

## **SUPUESTOS**

1. El proceso asociativo ha estado regido por los principios del altruismo y la solidaridad, premisa básica de este tipo de procesos. Esto, como ya se dijo, a la luz de que ningún conjunto social puede carecer, a lo largo de su vida, de un arreglo institucional, sino que al contrario, debe haber un esfuerzo de la sociedad en su conjunto, a través de sus mejores individuos para tratar de fijar en qué consiste la

institucionalidad, diseñarla de acuerdo a las necesidades específicas, otorgarle un contenido real y definirle límites al ejercicio de sus facultades y funciones.

2. Si admitimos que la sociedad adolece de algunas cosas, la adolescencia de identidad dificulta identificar y documentar un “estilo de gerencia” que pueda reclamarse como propio del desarrollo colombiano.

3. Se registra un fuerte intercambio de ejecutivos entre los sectores público y privado, muchas veces con evidente y brusco cambio de ropaje ideológico y de discurso en una misma persona.

## POR QUÉ Y PARA QUÉ

Las personas pueden ser sujetos y beneficiarios del desarrollo y especialmente del Desarrollo Humano,<sup>2</sup> cuando logran combinar esfuerzo individual y acción colectiva. Hay quienes afirman que en estos tiempos, 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. Parece que la sociedad ha sido reestructurada profundamente en los últimos años, hasta el punto de significar un desplazamiento desde la responsabilidad colectiva, ejercida por el Estado, hacia la responsabilidad individual, ejercida en el ámbito del mercado; y todos sabemos que en ausencia de los lazos sociales, el mercado no funciona de manera adecuada.

El individualismo es producto y 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>3</sup> Peor aún, termina contagiando a todos los estratos

---

<sup>2</sup> Según el Informe del Desarrollo Humano 2009 (PNUD), el desarrollo humano es diferente al crecimiento o la caída de los ingresos de una nación. Busca garantizar el ambiente necesario para que personas y grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme a sus necesidades e intereses. Esta visión de desarrollo consiste en ampliar las opciones de las personas para llevar la vida que valoran, es decir, aumentar el conjunto de cosas que las personas pueden ser y hacer en sus vidas. Así, el crecimiento económico es solo un medio del desarrollo, uno de los más importantes para expandir las opciones de la gente. En últimas, el desarrollo humano busca la libertad.

<sup>3</sup> El término individualismo se ha utilizado para caracterizar las doctrinas del contrato social que surgieron en el siglo XVII y sus sucesoras que, aun cuando no emplean la noción de *contrato*, heredan la visión de la sociedad como constituida por individuos que tienen metas, proyectos y fines específicamente individuales. Las teorías contractualistas consideran que los sujetos se someten al pacto social porque les garantiza el cumplimiento y la realización de esos fines, metas y proyectos. Las teorías no contractualistas, como el utilitarismo, afirman que para que la sociedad funcione hay que hacer coincidir las metas individuales con las de la mayoría, para que puedan ser satisfechas.

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

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

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

El simultáneo y contradictorio movimiento de globalización e individualización ofrece mayor impulso a las estrategias individualistas. Al remover las estructuras y costumbres heredadas, al socavar los hábitos de sociabilidad y ofrecer fuertes incentivos a la búsqueda individual de éxito y felicidad, libera al individuo de trabas sociales y mentales. La nueva “cultura del yo” (Bejar, 1993) descansa sobre una transformación de la intimidad y del propio yo según Giddens (2000), 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 aquel o aquellos 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 éste, el capital social abarca “todos aquellos rasgos de la organización como confianza, claridad normativa y redes de relaciones que pueden mejorar la eficiencia (...) facilitando acciones coordinadas”. Se trata de una asociatividad que genera confianza social y lazos de cooperación, que serían los móviles primarios de cualquier agremiación y de todo arreglo social. Dichas relaciones se intensifican cuando están respaldadas por la vigencia de normas de reciprocidad y contribuyen al bienestar general porque operan mediante redes de compromiso cívico.

---

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 sólo las personas individuales pueden juzgar la universalidad de sus acciones.

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

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

Como puede desprenderse y tratándose de organizaciones sociales, la gestión gerencial que se realiza a su interior no puede obedecer a los principios y prácticas que ha enseñado la tradición teórica, sino que reclama la implementación de otros modelos, de otros estilos o de otras formas de aportar al logro de los objetivos, que también tienen que definirse de manera distinta, acudiendo a metodologías participativas y nunca al despotismo. En consecuencia, la asociatividad es necesaria para humanizar el desarrollo, para combinar y mejorar esfuerzo individual y colectivo, resaltar la responsabilidad propia y colectiva, ayudar a enfrentar la fuerte reestructuración de la sociedad, enfrentar la inequidad, desigualdad y clientelismo, para motivar la creación de modelo administrativo o gerencial, motivar una mayor institucionalización, mejorar la gobernabilidad, crear nueva cultura organizacional, para potencializar el éxito gerencial.

## **LO QUE SE BUSCÓ**

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

## **MARCO REFERENCIAL**

La función central de conductas y prácticas asociativas de la sociedad civil se fundamenta en relaciones de confianza mutua (Fukuyama, 1995),<sup>4</sup> reciprocidad e intercambio en el desarrollo de nuevas formas de ejercicio de derechos que se conquistan a través de luchas políticas y sociales y que definen los derechos civiles que se originan del Estado y deben ser garantizarlos por la burocracia liberal. Pero además, la jaula de acero de la burocracia está saturada de racionalidades teóricas, formales y prácticas. Pueden regularse la economía y los intercambios partiendo del respeto a los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. Los movimientos sociales tienen un rol fundamental en las aportaciones de una contestación global mediante el establecimiento de redes que pueden ofrecer un contrapeso a los procesos de globalización del capitalismo neoliberal (Vargas, 2003)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> No en vano, Fukuyama (1995) señala la confianza como elemento esencial para el desarrollo del capital social y, por ende, del desempeño económico de un país.

<sup>5</sup> Ver el trabajo de José Vargas *Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica*, publicado en 2007 por la Universidad Nacional de la Patagonia. Chubut. Argentina.



El carácter hegemónico del capitalismo lo hace percibir como una amenaza para las formas de organización social y económica, incluida la asociación; por eso se esfuerza en destruirlas (al considerar que se oponen a su dinámica) para imponer una forma única de organización social y de la producción. Los arreglos institucionales que limitan el desarrollo de la sociedad son el resultado de los conflictos distributivos del poder para tener acceso a los beneficios de los bienes en propiedad privada o colectiva. Así, mientras el trabajo está regulado mediante arreglos institucionales, el capital (transnacional) no lo está y sin embargo actúa sobre el trabajo. La participación de los diferentes actores políticos, sociales y los agentes económicos mediante procesos de distribución de poder para solucionar los conflictos de intereses, incide en la formación de los arreglos institucionales, pues como insinúa Bardham (2001), "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".

Rodrik (1998, pág. 273) 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. 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. En eso, la asociatividad ha demostrado ser un buen instrumento para lograrlo.

Powell (1990) diferenció entre la red organizacional de los mercados y las jerarquías. 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 donde el funcionamiento de cualquier parte de la estructura se entiende en función de las demás. Las redes involucran una inversión en las relaciones, un sentido de beneficio mutuo, un nivel de confianza y un nivel de coordinación. En contraste 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 (Itzel, 2005).

La teoría social ha mantenido una tradición dedicada a resolver oposiciones difíciles de superar en ciencias sociales, como es el caso de los pares micro-macro, cualitativo-cuantitativo (Molina & Aguilar, 2004), de la mano del estructural-funcionalismo. La teoría de redes toma esta base conceptual para limitarse a describir la estructura social como un todo ya dado que sostendría el sistema normativo-cultural (como lo hizo la escuela estructural funcionalista) y para tomar la estructura social como producto-consecuencia de varios sistemas en interacción rédica, estructura que se basaría no en el atomismo esencialista de la relación social como unidad de estudio (Borgatti, 2003, pág. 72), sino en la interdependencia de las unidades de relaciones que se entretajan en una red. Luego, una red es un conjunto de relaciones o lazos diádicos (líneas, vínculos, lazos) entre una serie definida de elementos (nodos), 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 de su posición en la estructura.

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

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 recursos estratégicos renovables y menos como costos a controlar y partes de operación reemplazables. La estructuración es un proceso de madurez gradual y de especificación de papeles, conductas e interacciones de las comunidades organizacionales, cuyas fronteras y patrones de conducta no son siempre del todo fijas, sino que están bajo definición y sujetas a revisión y defensa. El capital social se distribuye desigualmente en los diferentes grupos socioeconómicos que forman parte de la sociedad civil dependiendo de los niveles de educación e ingreso existentes. El capital social fortalece las relaciones y capacidades de la sociedad civil.

La asociatividad puede ser vista desde la **Teoría de la Acción Colectiva** que dice que el capital social formado por redes de reciprocidad, cooperación voluntaria y compromiso, contribuye a la formación de la comunidad. La composición de los nuevos movimientos sociales se presenta en un proceso de amalgamiento 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.

**La Teoría de la Firma** dice que para una escala de producción dada, las empresas pueden lograr un mejor desempeño si incrementan su producción, siempre y cuando exista capacidad para absorberla sin necesidad de hacer nuevas inversiones en la planta de producción. De esa forma, la empresa puede operar en el tramo decreciente de la función de costos. En el fondo de esto hay que considerar la existencia de economías de escala<sup>6</sup> o de retornos crecientes a escala que generan una estructura de producción concentrada y caracterizada por grandes empresas, corporaciones o la asociación de muchas empresas de distinto tamaño. Es decir, si una empresa tiene capacidad para aumentar su producción y lo hace, entonces puede diluir más fácilmente sus costos fijos, negociar mejor con sus proveedores y aprovechar mejor los recursos que antes se destinaban a atender una demanda reducida. Visto así, hay que admitir que el aumento de tamaño está asociado 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 (1994, págs. 127 , 135) ve las empresas como mecanismos de asignación de recursos dentro de un aparato productivo, debido a la existencia de costos de transacción originados en la imperfección de la información o por la inequidad en su acceso. Así, 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 porqué 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 interempresarial orientada a expandir el tamaño de las unidades participantes otorga beneficios a cada una de las empresas involucradas, al consumidor y a la sociedad.

Con base en esta teoría, las entidades asociativas son organizaciones porque se entienden como grupos donde las personas (naturales o jurídicas) se han asociado aunando esfuerzos en pro de un beneficio económico que permite a su vez, la consecución de un beneficio social; y además, porque estas organizaciones se convierten en lugar de aprendizaje donde sus miembros (dueños, gestores, usuarios o trabajadores y aportantes) desarrollan habilidades sociales, gerenciales y organizacionales (Dávila, 2002, pág. 24).

---

<sup>6</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 respecto a unidades más pequeñas.

La relación de agencia o relación **principal-agente** describe una situación en la que una persona natural o jurídica (principal) hace un encargo de tipo laboral a otra (agente), a través del cual se determinan los aspectos cualitativos y cuantitativos del cometido que tendrá que realizar el agente en nombre del principal. La relación surge cuando una o más personas piden a otra realizar algo en su nombre. Una relación de agencia entre dos individuos existe siempre que el agente es autorizado por el principal a suscribir, modificar o cancelar contratos con terceros, en nombre del primero. En una relación así, todos son maximizadores de utilidad.

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

La **Teoría del Capital Social** se sustenta en una doble interpretación y fundamentación. Una economicista, dice que la productividad del trabajador está en función de la educación recibida; esto es, la mayor especialización por vía sistema educativo formal o vía trabajo aumenta la productividad y se ve compensada por la posibilidad de salarios más altos; la segunda, de carácter asignacionista, se 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 el comportamiento de los trabajadores. “...*el capital social no es nunca totalmente independiente del capital económico y cultural de un individuo determinado, ni del de la totalidad de individuos relacionados con éste, si bien no es menos cierto que no puede reducirse inmediatamente a ninguno de ambos* (Bourdieu, 2000:150)<sup>7</sup>.

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

Desde la regulación de la asociatividad, dos enfoques sobresalen: el primero es el abordaje desde la arista eminentemente social de las organizaciones asociadas; el segundo es el

---

<sup>7</sup> Marrero hace una cita literal de Bourdieu, 2000 pagina 150

enfoque económico, propio de los países de alto desarrollo, donde la discusión se orienta desde la teoría de la firma; para éste enfoque, lo importante es el papel jugado por los distintos agentes asociados como dinamizadores del desarrollo económico, sin que ello implique soslayar sus fines sociales; en ambos casos, el factor determinante es el de los incentivos.

Para Kofman (2003) lo mismo que para Rojas, L., R. Torres y E. Arape (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 Arape (2000) afirmaran que “la sociedad postmoderna debe representar la liberación del hombre (...) logrando su evolución como un ser con conocimiento y sabiduría” (Torres y Arape (2000, pag. 40). Para Foucault (1970), el hombre es un sujeto discursivo y ese discurso puede tomar diversas formas y significados.

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

## **RESULTADOS**

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

Todas las entidades reconocen haber vivido etapas de crisis que una vez superadas, han servido para fortalecerse; sin embargo, llama la atención el drástico cambio en el listado de entidades asociativas en un período relativamente breve, pues tomando como base un estudio de Lozada en el año 2000 (Lozada, 2000: 24), su número pasó de 228 en 1999 a 56 que en 2012 se encontraron para este estudio<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Conviene mencionar que Lozano hizo el conteo incluyendo tipologías de entidades que no fueron incluídas en este estudio, lo cual puede explicar, al menos en parte, dicha diferencia.

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

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

La dirección de las entidades es ocupada por personas que antes han ocupado altos cargos en el sector público, intercambio que llega a darse entre pares, pero no desde estas entidades hacia el gobierno; los demás cargos de planta son llenados mediante concurso de méritos profesionales y académicos y siguiendo políticas previamente establecidas; también se registró la presencia de un alto número de personas que laboran de manera ocasional en actividades puntuales y mediante la figura del outsourcing.

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

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

En alusión a las tendencias en materia gerencial se evidenció un amplio espectro de conceptos, que va desde la necesidad de construir confianza, hasta la preocupación central

por la eficacia y la efectividad, pasando por una mayor atención a las necesidades humanas con la participación de profesionales de diversas disciplinas que acrediten un título de posgrado; también hay claridad en que las entidades asociativas seguirán siendo dirigidas por personas que ocuparon altas posiciones en el gobierno. Graduados en economía, administración y derecho son los profesionales más frecuentemente encontrados entre los directivos entrevistados; luego están los ingenieros y unos pocos profesionales del área de la salud.

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

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

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

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

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

Se escuchó con frecuencia la expresión “grupos de interés” pero no se pudo evidenciar claridad conceptual, ni definición, ni listado de los mismos; y al pedirles que precisaran su sentido, se encontró que se referían a organizaciones pares y que cada entidad se considera a sí misma, como uno de ellos.

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

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

## **EL ESPACIO ORGANIZACIONAL**

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

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



1. La física, hace alusión a los edificios, oficinas, equipos, muebles y enseres, herramientas, materiales o insumos utilizados en el proceso de producción, los productos generados y demás cosas propias de la empresa.
2. La humana para referirse a personas, actitudes, relaciones informales, aptitudes, preferencias, sentimientos, motivación, comunicación.
3. La política, que comprende el poder, los roles, la autoridad, el proceso decisorio, las jerarquías, las relaciones formales, la subordinación, las normas y reglamentos, manuales, organigrama.
4. La tecnológica se refiere a modus operandi, procesos, procedimiento, flujogramas, rutinas.
5. La simbólica comprende los valores, mitos, etos, credo, ritos, signos, leyendas, héroes, instituciones, moral y axiología.
6. En lo externo, la ciudad y el barrio donde se ubica, el área ocupada, el diseño arquitectónico del edificio, los materiales usados para construirlo, las vías de acceso, las emisiones producidas y el manejo de ellas, la adscripción social, el acatamiento de las normas.

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

El hombre necesario para construir los espacios organizacionales en el marco del proceso asociativo tiene que dar alta importancia a la ética y los valores, tiene que buscar y encontrar un claro significado a la vida, ser creativo, innovador y emprendedor, tener una conciencia crítica altamente desarrollada, autonomía, alta autoestima; y entenderse como producto en proceso, perfectible.

## **CONCLUSIONES**

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

la gerencia no puede hacerse como hasta ahora: con base en gurús acogidos por fe antes que por argumentos; los gerentes no pueden seguir esperando que milagrosamente aparezca la “piedra filosofal” de la gerencia.

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

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

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

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

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CITADAS**

- Ahumada Figueroa, Luis. 2001. *Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso: Eds. Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso.
- Albano, Giovannina. 2012. “Conocimientos, destrezas y competencias: un modelo para aprender matemáticas en un entorno virtual.” *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal* 9 (1): 115–29.
- Alvesson, Mats, and Hugh Willmott. 2002. “Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual.” *Journal of Management Studies* 39 (5): 619–44. doi:10.1111/1467-6486.00305.
- Archer, Margaret S. 1997. *Cultura Y Teoría Social*. [S.l.]: Ediciones Nueva Visión.
- Ayala Espino, José. 1999. *Instituciones Y Economía: Una Introducción Al Neoinstitucionalismo Económico*. 1. ed. Textos de Economía. México: Fondo de Cultura Económica.

- Azúa Mendía, Jon Imanol. 2000. *Alianzas cooperativas para la nueva economía: empresas, gobiernos y regiones innovadoras*. Madrid: McGraw-Hill.
- Banfield, Edward C, and Laura Fasano Banfield. 1967. *The Moral Basis of a Backward Society*. New York: Free Press.
- Barraycoa, Javier. 2003. *Sobre el poder: en la modernidad y la posmodernidad*. Barcelona: Scire.
- Barthes, Roland, and Beatriz Dorriots. 1998. *Análisis estructural del relato*. México: Ediciones Coyoacán.
- Bauman, Zygmunt. 2003. *Modernidad líquida*. México [etc.]: Fondo de Cultura Económica.
- Béjar, Helena. 1993. *La Cultura Del Yo: Pasiones Colectivas Y Afectos Propios En La Teoría Social*. Alianza Universidad 761. Madrid: Alianza Editorial.
- Boltanski, Luc, Eve Chiapello, Marisa Pérez Colina, Alberto Riesco Sanz, Raúl Sánchez Cedillo, and Carlos Prieto del Campo. 2002. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal Ediciones.
- Bourdieu, Pierre. 1988. *La Distinción: criterios y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Castells, Manuel, Carmen Martínez Gimeno, and Jesús Alborés. 2005. *La sociedad red*. Madrid: Alianza.
- Coase, R. H, and Guillermo Concome y Borel tr. 1994. *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid: Alianza.
- Dávila Ladrón de Guevara, Miguel Ricardo, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Instituto de Estudios Rurales, and Unidad de Estudios Solidarios. 2004. *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Drucker, Peter F. 1993. *La Sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Fayol, Henri, and Frederick Winslow Taylor. 1985. *Administración Industrial Y General: Previsión, Organización, Mando, Coordinación, Control*. Barcelona: Orbis.
- Fernández Rodríguez, Carlos J. 2007. *Vigilar y organizar: una introducción a los "Critical management studies"*. Madrid: Siglo Veintiuno de España.
- Foucault, Michel. 1997. *Las palabras y las cosas: una arqueología de las ciencias humanas*. Madrid: Siglo XXI.
- Freeman, Linton C. 2000. "La centralidad en las redes sociales. Clarificación conceptual." *Política y Sociedad* 33 (January): 131. doi:-.
- Giddens, Anthony, and José Luis Gil Aristu. 1997. *Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona: Península.
- Grandío Botella, Antonio. 1997. "Empresa, mercado y necesidades: una síntesis en las ciencias sociales". Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Habermas, Jürgen. 1999. *Problemas de legitimización en el capitalismo tardío*. Madrid: Cátedra.
- Hellriegel, Don, Susan E Jackson, and Slocum. 2002. *Administración: un enfoque basado en competencias*. México, D.F.: International Thompson Editores.
- Horkheimer, Max, Joaquín Chamorro, and Rolf Tiedemann. 2007. *Dialéctica de la ilustración: fragmentos filosóficos*. Tres Cantos, Madrid: Akal Ediciones.

- Itzel Rios. 2005. "Liderazgo Organizacional Instituciones Juveniles Política Y Estudiantiles Colimenses". Colima: Universidad de Colima.  
[http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/ITZEL\\_SARAHRI\\_RIOS\\_DE\\_LA\\_MOR A.pdf](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/ITZEL_SARAHRI_RIOS_DE_LA_MOR A.pdf).
- Losada Lora, Rodrigo. 20. *Los Gremios Empresariales En Colombia En Los Inicios Del Siglo XXI*. Bogotá (Colombia): Pontificia Universidad Javeriana.
- Mayor Mora, Alberto. 1989. *Ética, trabajo y productividad en Antioquia: una interpretación sociológica sobre la influencia de la Escuela Nacional de Minas en la vida, costumbres e industrialización regionales*. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores.
- Montero, Cecilia, Mario Alburquerque, Jaime Ensignia, Sociedad Chilena de Sociología, and Centro Nacional de la Productividad y Calidad (Chile), ed. 1999. *Trabajo y empresa: entre dos siglos*. Caracas, Venezuela: Editorial Nueva Sociedad.
- Morgan, Gareth. 1996. *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, Rama.
- North, Douglass C. 1993. *Instituciones, Cambio Institucional Y Desempeño Económico*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Olson, Mancur. 1992. *La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos*. México: : Limusa.
- Pizzolante Negrón, Italo. 2009. *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable*. Madrid: Ciencias Sociales.
- Ramos, Alberto Guerreiro. 1989. *A Nova ciencia das organizações uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- Rifkin, Jeremy, J. Francisco Alvarez, and David Teira. 2000. *La era del acceso: la revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- Schvarstein, Leonardo. 1998. *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires; México: Paidós.
- Sennett, Richard, and Marco Aurelio Galmarini. 2006. *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Steve Borgatti. 2003. "Conceptos básicos de redes sociales" presented at the Conceptos Básicos de Redes Sociales.  
<http://www.analytictech.com/networks/introduccion2.pdf>.
- Teun a. Van dijk. 2009. *Discurso y poder/ Discourse and Power*. Gedisa Editorial S A.
- Toledo, Enrique de la Garza. 2000. "Flexibilidad Del Trabajo: Discurso Y Construcción Social." *Región Y Sociedad* XII (19).  
<http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=10201902>.
- Touraine, Alain. 1973. *La sociedad post-industrial*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Unidas, CEPAL-Naciones. 2014. "CEPAL - Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo." Accessed March 19. <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/4/19254/P19254.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xsl>.
- Universidad del Rosario, Facultad de Administración, and Programa de Divulgación Científica Universidad del Rosario. 2010. "Modas administrativas : muchas promesas fallidas". <Http://purl.org/dc/dcmitype/Collection>. Universidad del Rosario. 2008 a la fecha. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3454>.

- Urrutia, Miguel. 1983. *Gremios, política económica y democracia*. Fondo Cultural Cafetero.
- Wasserman, Stanley. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Structural Analysis in the Social Sciences 8. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Zabludovsky, Gina. 2009. *Intelectuales y burocracia: vigencia de Max Weber*. Rubí (Barcelona); México: Anthropos ; En coedición con la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad nacional Autónoma de México.