

# PROCESOS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

## *Management processes in Nonprofit organizations*

Carlos Javier Carmona Campo<sup>1</sup>

Recibido: Marzo 12 de 2015/Aceptado: Junio 18 de 2017

### RESUMEN

Organizaciones de economía solidarias, son iniciativas empresariales sin ánimo de lucro en las que sus campos de acción están encaminadas para una proyección a las comunidades de bajos ingresos, población vulnerables, desplazada, primera infancia, grupos etnias como indígenas, negritudes, afro-descendientes, entre otras.

Toda asociación no gubernamental necesita un buen manejo administrativo que le permita realizar sus funciones sociales con eficiencia, pues es importante resaltar que de una buena gestión depende el éxito de las funciones de las entidades. En ese sentido, se constituirá en un aporte investigativo social, puesto que en primera instancia se busca un estado actual organizaciones en sus áreas administrativa, operacional, financiera, comercial, talento humano y todo esto articulado con la alta dirección, para la consecución de nuevos usuarios y sostenimiento.

Es por eso que buscamos fortalecer la capacidad empresarial de este sector, esto nos hace pensar que debemos trabajar en la situación actual con el fin de equilibrar su comportamiento organizacional, esto nos llevará a la obtención de una estructura para el beneficio de estas organizaciones en la adopción de sistemas de calidad, basado en Norma ISO 9001, gestión ambiental, ISO 14001, gestión seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18001, para la mejora continua.

**Palabras clave:** Gestión, Organización, Calidad, Sistema, Mejora continua.

### ABSTRACT

Solidarity economy organizations, are non-profit business initiatives in which their fields of action are aimed at a projection to low-income communities, vulnerable population, displaced, early childhood, ethnic groups as indigenous, black people, afro-descendants, among others.

Every non-governmental association needs a good administrative management that allows it to carry out its social functions with efficiency, because it is important to emphasize that the success of the functions of the entities depends on good management. In this sense, it will constitute a social research contribution, since in the first instance a current state is sought organizations in its administrative, operational, financial, commercial, human talent and all this articulated with senior management, for the achievement of new users and support.

That is why we seek to strengthen the entrepreneurial capacity of this sector, this makes us think that we should work in the current situation in order to balance their organizational behavior, this will lead us to obtain a structure for the benefit of these organizations in the Adoption of quality systems, based on ISO 9001 standard, environmental management, ISO 14001, management health and safety at work OHSAS 18001, for continuous improvement.

**Keywords:** Management, Organization, Quality, System, Continuous improvement.

**Cómo referenciar este artículo:** Carmona, C. (2015). Procesos de gestión en las organizaciones solidarias. *Ad-Gnosis*, 4(4), 21-35.

---

1. Estudiante de Maestría Universidad Internacional Iberoamericana de Puerto Rico. Economista, Especialista en Logística. carmonovich@hotmail.com

### **Organizaciones solidarias**

Según Vargas-Machuca (2005), no cabe la menor duda de que la solidaridad es un concepto polisémico, y quizás por ello el uso que se hace de él, en distintos escenarios sociales y diversas disciplinas de las ciencias sociales y las humanidades, puede calificarse de difuso o impreciso. Es sabido, además, que la solidaridad no se juega solamente en el ámbito teórico, quizás es allí donde menos; a través de los medios de comunicación no cesan los llamados a la solidaridad que retumban desde lugares distintos, incitando a la concreción de acciones o, en el mejor de los casos, a la entrega de donativos que se pueden traducir en dinero, en especie o en trabajo, en pro de los que sufren por los desastres naturales, a causa de la violencia recrudescida por los conflictos internos, por la desterritorialización de miles de familias de sus lugares de origen, por persecución política, entre otras situaciones.

¿Cuántas veces no se hacen escuchar llamados de solidaridad de las estrellas del cine o del deporte para apoyar nobles causas sociales? ¿Quién no se conmueve y no se siente conminado a actuar solidariamente ante las dramáticas imágenes del sufrimiento del otro en medio de las tragedias humanas individuales y colectivas? En estos llamados se manifiesta cierta preocupación humanitaria por la suerte o por el bien de los otros, especialmente de los seres más necesitados, de quienes se encuentran en condiciones sociales y económicas adversas o precarias por la ocurrencia de un hecho dramático de devastadoras con-

secuencias. Por ello, la solidaridad suele asociarse con la filantropía, con la caridad, con el altruismo y con la fraternidad entre los seres humanos (Vargas-Machuca, 2005).

Los referentes de la vida en sociedad plantean, entre otros retos, “pasar cada vez más por la capacidad de establecer un vínculo social y subjetivo entre actores sociales diferentes y alejados en el espacio. Sin que esta problemática se reduzca a un mero problema de conocimiento” (Martucelli, 2007), vínculo que reclama restitución desde la esfera moral que, a su vez, parte del reconocimiento de la vulnerabilidad de la condición humana.

Tales retos o desafíos de solidaridad podrían entenderse como “respuesta humana a las contradicciones del tiempo presente” (Bárceña, 2006). Es por esto que se hace necesario ensanchar sus fronteras hacia otros territorios, hacia otras posibilidades de comprensión y expresión, que quizás permitan vislumbrar otras formas de relación entre los seres humanos.

El estudio de Castillo, Leal, Madero y Miranda (2012), realizado en Chile a partir de los resultados de la Encuesta de Solidaridad del año 2009, ratifican la fuerte tendencia del apoyo a otros mediante la donación de dinero o en especie. Este estudio se dirigió a identificar la influencia de los recursos económicos que los donantes poseen, sus niveles educacionales y sus conductas solidarias específicas. Así, los recursos económicos se pueden asociar al lugar que los individuos ocupan en la estructura so-

cial, de lo que se infiere que existe una influencia de variables estructurales en las conductas solidarias, más que de aquellas referidas a las decisiones individuales en las que intervienen cuestiones ligadas a la personalidad o a las preferencias valóricas del sujeto.

Otro hallazgo interesante de este estudio es que las donaciones de dinero se ven influenciadas no solo por los recursos económicos de los donantes sino también por su nivel educativo; incluso variables como el género y la edad también son determinantes en las conductas solidarias. Las mujeres mayores, económicamente más solventes y educadas, por ejemplo, suelen hacer más donaciones que cualquier otro grupo social (Castillo, Leal, Madero & Miranda, 2012).

Las ideas de la entrega personal y el servicio al otro no se destacan precisamente en esta forma de ejercicio de la solidaridad. Según Lipovetsky (1994), en tiempos pasados “vivir para el próximo” era una de las virtudes más estimadas y exaltadas. Dicha virtud ha sido desacreditada no porque haya desaparecido el interés por el otro, sino porque tal interés se conduce sin mayor compromiso, sin dar demasiado de sí.

La generosidad se estima pero sin que represente gran esfuerzo, compromiso o dedicación; se puede hacer algo por los otros, mientras resulte fácil y cómodo. En suma, solemos ser más favorables a la idea de la solidaridad si esta no pesa demasiado directamente sobre

nuestros hombros. Solo así puede entenderse la idea de la solidaridad como búsqueda de recompensa y beneficios personales, Lipovetsky (1994).

Al respecto, Wuthnow (2002) precisa que en una cultura como la norteamericana, sustentada en valores individualistas tradicionales, ha declinado el sentido de la solidaridad sobre la base de un interés auténtico por el otro, pues (...) el interés en la propia persona ha crecido, asimismo, en proporciones peligrosas porque ha perdido la capacidad de comprender el sentido del dar y el recibir; se ha ampliado hasta el punto de absorber todo en el yo y ha reemplazado la preocupación por los otros por la preocupación por la propia ventura personal (Wuthnow, 2002).

### **Monedas comunitarias y la economía solidaria**

La Economía Solidaria propone impulsar una economía alternativa al capitalismo, donde las ganancias no se acumulen, sino que se compartan; donde la competencia sea suplantada por la cooperación y el individualismo por la comunidad. Se parte de los ‘saberes’ que producen y crean; se trata de que los productores sigan trabajando aunque carezcan de un empleo y que puedan vender sus productos en comunidades locales, aunque estas no tengan dinero, ¿cómo? haciendo uso de monedas no escasas: monedas comunitarias (Coraggio, 2003).

Promotores sociales, académicos y grupos

organizados respaldan e impulsan el dinero comunitario para crear sistemas de valor autónomos del sistema hegemónico, que no tengan el fin de acumular ni de competir en el mercado capitalista, sino para crear mercados solidarios independientes de aquel (Coraggio, 2003).

Las monedas comunitarias no son escasas para aquéllos que quieran participar en un grupo de “multi-trueque” ,facilitan los intercambios de productos elaborados a pequeña escala y ello permite otorgar valor al trabajo. El intercambio mutuo de bienes y servicios recrea la relación social porque se promueve la reciprocidad (Mauss, 1979). La reciprocidad, entendida como los movimientos de ida y vuelta (dones) entre actores que están en igualdad de condiciones (Polanyi, 2000[1944]), es un factor que contribuye a la articulación de grupos solidarios entre productores/consumidores (Lopezllera, 2002; Mance, 2003; Primavera, 2003).

Las monedas locales constituyen símbolos de valor cuando son aceptados: las comunidades locales que reconocen su propia moneda y tienen confianza en ella, implícitamente están confiando unos en los otros, es decir, se dan crédito mutuo (la palabra ‘crédito’ viene de ‘creer’) y todos actúan en beneficio común (Lópezllera, 2002).

#### **Formación de comunidades solidarias**

“Las relaciones sociales recíprocas, han constituido una estrategia de sobrevivencia en las sociedades rurales de todo el mundo” afirmó

Polanyi (2000[1944]) hace más de medio siglo y, como se puede observar en el caso del TT, también en las sociedades urbanas tales relaciones han sido y siguen siendo imprescindibles. Si bien Polanyi se refiere a que las relaciones recíprocas son un asunto de sobrevivencia desde el punto de vista material, ahora algunos académicos proponen que además de las necesidades biológicas, existen necesidades psico-sociales básicas (Natale, 1994), por ejemplo la identidad, el conocimiento, la expresión, la libertad, el reconocimiento, la participación en grupos, son necesidades humanas fundamentales (Elizalde, 2005) tan importantes para el desarrollo de la persona, como la alimentación y el cobijo. Elizalde argumenta que las personas no siempre racionalizan sus necesidades, pero las satisfacen al participar en comunidades donde se sienten reconocidas y se identifican con una meta común, donde no solo se quiere recibir, sino también ‘dar’, porque la reciprocidad produce satisfacción.

#### **La economía solidaria como marco de referencia**

En muchos países, sobre todo europeos –y ahora cada vez más en México y en otros de América Latina–, se habla de economía solidaria para englobar las actividades llevadas a cabo por este sector, cuyo objetivo es la satisfacción de un interés general o mutuo, de contribución al bien común o de respuesta a demandas sociales expresadas por ciertas categorías de la población (Salomón & Anheimer, 1997; 1998).

Este concepto –por cierto, mucho más amplio que el término no lucrativo– abarca una gran cantidad de organizaciones en forma de cooperativas, mutuales, empresas sociales, cuya frontera no está delimitada por el hecho de ser clasificadas con o sin fines de lucro, sino porque privilegian la constitución de un patrimonio colectivo en relación con el retorno sobre la inversión individual. En este sentido, el término tercer sector usado por la cultura anglosajona (Salomón & Anheimer, 1997; 1998) toma como referencia el criterio de no redistribución como eje de clasificación de las organizaciones que entran en este archipiélago, excluyendo cooperativas, mutualidades y muchas otras experiencias vinculadas con economías comunitarias. Para nuestro trabajo y al considerar el valor económico y social de los servicios que producen las osc en general, se puede considerar que las mismas llegan a ser ubicadas en el sector de actividad económica perteneciente a la economía solidaria (Guadarrama & Girardo, 2008). Aunque cabe aclarar que no se ha considerado en esta primera fase de la investigación el estudio de las cooperativas, ni de las mutuales o de las empresas sociales y comunitarias en sentido amplio.

Tampoco se han considerado otras actividades que se incluyen en la economía solidaria y que son, por ejemplo, el comercio justo, algunas actividades de microfinanciamiento, la promoción y el desarrollo de energías renovables, las actividades de promoción y aplicación del software libre, las ferias comunitarias, la agricultura biológica, el ecoturismo, entre otras.

Los servicios que las organizaciones examinadas en este trabajo realizan se orientan principalmente a la prestación de servicios que procuran el bienestar del otro (atención a ancianos, niños de la calle, enfermos, discapacitados; profesionalización de ciertos sectores, empoderamiento y formación de liderazgos, entre algunos de los muchos identificados). Analizamos esto bajo el concepto de servicios de proximidad y/o relacionales, descritos a continuación (Guadarrama & Girardo, 2008).

### **Emprendimientos solidarios**

La teoría del emprendimiento solidario surge del análisis realizado por Gide (1968), quien resume la apuesta del emprendimiento social cooperativo así: Cuando traté de representarme la organización de la sociedad futura, en la medida que nuestra ciencia, de no muy largas vistas, nos permite prever el porvenir, ella se me aparece bajo el aspecto de una multitud de asociaciones de todas clases y proporciones, las más inmensas, las otras pequeñas y de las cuales formarán parte libremente todos los hombres, fuera de algunos salvajes; asociaciones en las cuales los trabajadores percibirán el producto íntegro de su trabajo, porque ellos poseerán sus instrumentos de producción; asociaciones que suprimirán los intermediarios, porque ellos cambiarán sus productos directamente; asociaciones que no mutilarán el individuo porque la iniciativa individual se conservará como el resorte oculto que hará mover a cada una de ellas y que por el contrario protegerán al individuo contra los azares de la vida por la práctica de la solidaridad; asocia-

ciones, en fin, que, sin suprimir la emulación que es indispensable al progreso, atenuarán la concurrencia y la lucha, suprimiendo la mayor parte de las causas que ponen en nuestra época a los hombres en conflicto. Por su parte, en Latinoamérica sobresalen diversos autores que se han preocupado por el tema de las iniciativas económicas populares desde la perspectiva socioeconómica: Guerra (2006) alude al término de emprendimientos solidarios para referirse a la experiencia que surge de la unión de las personas alrededor de una propuesta económica solidaria basada en relaciones de igualdad, democracia y solidaridad.

Para Ortiz (2005), los emprendimientos mencionados están más próximos conceptualmente a la economía de trabajo, ejercida como medio de vida por los pobres para satisfacer sus necesidades básicas. En este esfuerzo, las familias campesinas y populares ponen continuamente sus capacidades de trabajo que pueden ser remuneradas en dinero en algunos casos. Los emprendimientos solidarios reconocidos como economía de trabajo permitirían una maximización de la capacidad productiva de las familias para realizar operaciones económicas de escala que no serían posible por otros medios, al tiempo que vivencian los valores comunitarios.

Razeto (1998), propone la “teoría económica comprensiva” para comprender las relaciones sociales y solidarias que se presentan en la economía solidaria que configuran una racionalidad diferente a la institucional del sector

público y la de mercado correspondiente al sector privado. En tal sentido, los grupos humanos que se organizan lo pueden hacer bajo distintas lógicas que luego los caracterizan. La teoría propuesta por Razeto (1998) permite hacer lectura, no funcional, de otras racionalidades que involucran dimensiones que la teoría económica convencional no contempla.

En este sentido, es posible hacer lectura y comprender, al estilo Razetiano, el mundo de los pobres que no es solo fuente de conflicto social, sino también de desarrollo de solidaridad, lo que a menudo encuentra expresión en las distintas formas de economía solidaria. Así, el concepto de emprendimiento más estrechamente ligado a la economía solidaria es propuesto por Razeto (1993), quien desde la experiencias de la economía popular en Chile observó, en poblaciones de las periferias urbanas, grupos que emprendían organizaciones económicas, con recursos personales, puestos en común para ser trabajados desde acciones de ayuda mutua, solidaridad y cooperación, en la perspectiva de satisfacer necesidades de subsistencia, logrando incluso con algunos de ellos mejorar condiciones de calidad de vida y alcanzar niveles de acumulación y crecimiento económico (Elorriaga & Barreto, 2013).

El método de la autogestión debe ser la principal característica del desenvolvimiento de un emprendimiento solidario; es lo que determina esta acción empresarial en el tiempo. En la medida en que se pretende satisfacer la necesidad de ingresos o de acceso a bienes y

servicios por parte de sus miembros, estos adquieren el derecho de ejercer control sobre el proceso y logro del objeto social, por lo que la acción empresarial se efectúa con el concurso de todos. Gaiger (2003) afirma: “los emprendimientos económicos solidarios abarcan diversas modalidades de organización económica, originadas en la libre asociación de los trabajadores, con base en principios de autogestión, cooperación, eficiencia y viabilidad”.

El advenimiento de la modernidad produjo que el carácter estratificado del orden social heredado de las sociedades tradicionales o pre-modernas comenzará a volverse criticable (Luhmann, 2007). La desigualdad social entre los sujetos de sociedades pre-modernas, así como las consecuencias desintegradoras del mismo fenómeno, no eran refutadas por los individuos debido a la alta legitimidad religiosa que acaparaba dicho orden (Durkheim, 1985). Sin embargo, en el nuevo escenario moderno, la jerarquización y exclusión social de las personas en ciertos espacios de la sociedad es continuamente puesta en duda por cuanto la integración de todas las personas a la misma sociedad se convierte en una obligación ineludible para cualquier campo social (política, economía, educación, derecho, religión, etc.) (Luhmann, 2007). A partir de ello, el concepto de solidaridad comienza a ser significado por muchos científicos sociales como un vínculo social que permite la reducción de la exclusión social en aquella época de modernidad temprana.

Emile Durkheim (1985), es el primer sociólogo que define a la solidaridad en esta dirección. Este teórico francés señala que la solidaridad consiste en ciertas pautas de interacción que promueven entendimiento en sociedades industrializadas, en las que la alta especialización de los roles de trabajo amenaza frecuentemente la coordinación de la sociedad.

Posterior a ello el concepto de solidaridad es formulado como el aspecto esencial para el logro de un equilibrio en una sociedad moderna con un fuerte componente de individualización que pone en duda constantemente la cohesión entre las personas (Beck, 2007; De Beer & Kosteer, 2009; Lidz, 1989; Kahane, 1999). La solidaridad es además concebida como un imperativo social que normativiza el comportamiento individual de aquellos sujetos que participan de los intereses colectivos asegurando interdependencia y cohesión entre las personas (Komter, 2005; Hechter, 2001).

Finalmente, la solidaridad también es pensada como una forma condensada de comunicación destinada a aumentar la probabilidad de inclusión a individuos excluidos de diferentes derechos sociales (Mascareño, 2006). La noción de excluidos sociales no refiere únicamente a personas pobres, sino que además sugiere la idea de sujetos en condición de miseria social, vale decir, individuos que ocupen posiciones desfavorables en distintos espacios de la sociedad (Bourdieu, 1993). De este modo, la solidaridad definida desde una aproximación científico social, refiere a una operación social en la cual se

relacionan expectativas de asociatividad y de vinculación social, las que se asumen como relaciones de beneficio tanto por la persona que posee estas expectativas como por la que las recibe (Arnold & Thumala, 2006).

Dentro de los estudios de donaciones solidarias encontramos publicaciones referentes a donaciones de dinero en situaciones de catástrofe (Zagefka, Noor, Randsley De Moura, Hoptrow & Brown, 2010), o la donación de órganos o sangre (Lee, Piliavin & Call, 1999). En estos trabajos generalmente se utilizan como variables predictoras diferentes medidas psicosociales, tales como la empatía, satisfacción, altruismo, egoísmo, el deber social y emociones como la culpa y la piedad (Reed & Selbee, 2000; Vecina, Chacón & Sueiro, 2009; Zarzuela & Antón, 2008). Si bien tales variables son relevantes en la explicación de conductas solidarias, consideramos que es necesario detenerse primero en la influencia de variables de tipo socio estructural, las que para el caso de este trabajo hemos enmarcado en un modelo de recursos personales (Wiepking & Maas, 2009).

### La teoría de la economía social

A partir de la Revolución Industrial se han ido transformando los estilos de vida de la gente, y ha habido diferentes intentos por hacer economía de manera alternativa: la economía solidaria es una propuesta alternativa al modelo neoliberal y se fundamenta en la teoría de la economía social. La economía solidaria

(es) nace en el terreno de las ciencias sociales en la década de los ochenta, convirtiéndose en referente de diversos movimientos sociales, la Iglesia católica y los Estados; asimismo, ha propiciado el surgimiento de algunas escuelas en el continente, por ejemplo el estructuralismo cepalino, la teoría de la dependencia y la teología de la liberación.

Además de rescatar formas económicas alternativas sustentadas en valores solidarios, en el plano de la estructura productiva tiene por objetivos reinventar la teoría económica y construir nuevos presupuestos y categorías de análisis que puedan dar cuenta de esas formas alternativas: se propone hacer ciencia y elaborar una teoría con base en el referente empírico (Coraggio, 2002).

Desde esta perspectiva, la correcta interpretación de desarrollo es aquella vinculada con el tema de las necesidades humanas, con el desarrollo a escala humana (Max-Neef, 1999). El desarrollo, entonces, se refiere a personas (premisa que evoca las elaboraciones de la doctrina social de la Iglesia por medio de la notable *Populorum progressio* de Pablo VI, inspirada en el ideario Lebreteano de la economía humana). Por ende, lo más adecuado sería evaluar el desarrollo con la evolución de la calidad de vida de las personas, lo cual dependerá de las posibilidades y capacidades que ellas tengan para satisfacer adecuadamente sus necesidades (Max-Neef, 1999).

La teoría de la economía social se sustenta en



una nueva racionalidad económica y en una manera diferente de estructurar las relaciones productivas, así como en formas de propiedad comunitaria y en la cooperación y la solidaridad recíprocas.

Sus elementos centrales son: a) la revalorización del factor trabajo frente al factor capital, y b) la presencia factor comunitario o factor C como categoría organizadora. Este último factor alude a que con la letra “C” inician numerosas palabras como colaboración, cooperación, comunidad, compañerismo, comunión, compartir, confianza; mientras que otras empiezan con el prefijo “co”, que expresa el hacer y el estar juntos al hacer algo solidariamente (Razeto, 1998, p.29).

(Toledo, 1991): El factor C se manifiesta en la cooperación en el trabajo, incrementando la eficiencia de la fuerza laboral; en el uso compartido de conocimientos e información, que da lugar a la adopción colectiva de decisiones, lo cual reduce la conflictividad; en la comercialización conjunta y en la distribución justa y equitativa de los recursos que resultan de la operación económica, utilizados en beneficio de todos. Es necesario, por tanto, abordar otro concepto fundamental, el de economía campesina.

La economía campesina es la que destina la mayor parte de su producción a la autosuficiencia; no es especializada y es minifundista (pequeña escala); está fundada en el esfuerzo familiar y en la bioenergía, y está dirigida a la

propia reproducción de la unidad productiva familiar. Así, es posible hablar de prácticas sustentables en los sistemas de producción campesinos. O sea, el proceso de producción no es más que un proceso de apropiación de la naturaleza, básicamente una apropiación de los ecosistemas, entendidos éstos como un modelo que integra los procesos geológicos, físico-químicos y biológicos de la naturaleza a través de los flujos y ciclos de materia y energía que se establecen entre organismos vivos y su soporte ambiental (Toledo, 1991).

El proceso de reorganización técnico-económica de los diversos modelos de producción de bienes y servicios, sobre todo en el último cuarto del siglo XX, ha provocado cambios en la estructura de los mercados y en las variadas formas de organización del trabajo; ocasionando algunos fenómenos peculiares como la importancia cobrada por los pequeños negocios, la intensificación de las ocupaciones informales, y la proliferación de emprendimientos de carácter familiar y comunitario, consistentes con los principios de la economía solidaria (Gaiger & Corrêa, 2011). García (2011) revela en los últimos años la existencia de un sólido crecimiento en el número de iniciativas socioeconómicas fundamentadas en los principios de la economía solidaria, que vienen ganando cuerpo como práctica y relevancia como objeto de estudios y debates. Sousa (2008) reitera que dichas formas organizativas económico-solidarias ganan “espacio en el medio social, sobre todo en la búsqueda de alternativas para superar la crisis del de

sempleo”, endémica no solo en los países en vías de desarrollo sino también en las naciones con una economía más madura.

Por otro lado el creciente interés por la implementación de sistemas e indicadores de gestión de alta calidad en las empresas para lograr el mejoramiento continuo ha hecho que éstas volteen la mirada hacia el clima organizacional como factor determinante en la calidad y el éxito corporativo. A pesar de la gran variedad de definiciones de este término, un 40,98 % (Vega, Arévalo & Sandoval, 2006) de los trabajos realizados en torno a éste en Colombia converge en la definición dada por Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional “atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización” (Vega, Arévalo & Sandoval, 2006). Esta definición resalta la relación directa entre el clima organizacional y las actitudes, creencias, valores y motivaciones de los trabajadores, lo cual impulsa la productividad, sentido de pertenencia, lealtad y satisfacción laboral. Ello indica una correspondencia importante entre aspectos psicológicos del individuo y el desempeño de las organizaciones.

En efecto, Gladys Carvajal Peña piensa que el logro de los objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les

permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización (2000).

Siguiendo con la misma corriente, el académico Luis Razeto ha identificado un elemento determinante en el éxito de las empresas: el factor C, definido como “un elemento de cohesión, de unión, de fuerza, que, sin lugar a dudas, tiene una presencia en las empresas, unidades productivas, en las organizaciones comerciales y en las económicas en general (Escuela Cooperativa “Rosario Arjona”, 2007). Lo novedoso del factor C es que ha sido considerado como un aspecto de producción de igual importancia que la tierra, el trabajo o el capital. Indica incluso que empresas con baja utilización de los factores tradicionales pueden llegar a ser altamente productivas combinando la fuerza del factor C junto con la mano de obra de sus trabajadores.

El interés del presente artículo es hacer una revisión de los conceptos que han permitido el nacimiento de este factor, así como mostrar las perspectivas que desde la economía solidaria se están construyendo para el desarrollo y mejoramiento de la productividad de las empresas.

El concepto de clima organizacional surge de dos escuelas de pensamiento: la escuela Gestalt y la funcionalista. La primera explica que “los sujetos comprenden el mundo que les

rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo” (Navarro & García, s.f., p.3); por esto, la percepción que tienen de su trabajo influye en su comportamiento. La segunda indica que el pensamiento y comportamiento del individuo dependen del ambiente que lo rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en su adaptación al medio.

De acuerdo con Navarro y García (s.f.), Martín y Colbs. hacen referencia a las escuelas estructuralistas, humanistas, sociopolítica y crítica. Para los primeros, el clima es resultado de aspectos objetivos del trabajo tales como el tamaño de la organización, el número de niveles jerárquicos, la centralización en la toma de decisiones, entre otros.

Para Likert, el comportamiento de los empleados depende del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben, “por sus esperanzas, sus capacidades y valores” (Sandoval, 2004). Así mismo, las variables que determinan las características de las organizaciones y en la percepción del clima son tres:

1. Variables independientes: indican el sentido de la evolución y producción de resultados de las organizaciones. Dentro de estas variables se encuentran la estructura organizacional, su administración, reglas, competencia, actitudes.
2. Variables intermedias: reflejan la realidad de la organización y constituyen los procesos organizacionales de la empresa. Aquí

se encuentran la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

3. Variables dependientes: son consecuencia de las variables independientes y se refieren a los logros de la organización, en términos de productividad, gastos, ganancias y pérdidas. Likert explicó que la relación entre esas variables puede resultar en varios escenarios de clima organizacional:

- Los climas característicos de una “organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa” (Sandoval, 2004):
  1. Autoritario: sistema I Autoritarismo explotador. El administrador no confía en sus empleados, por lo que las decisiones son centralizadas. Esto conlleva a que los empleados trabajen en un clima de temor y con una comunicación basada solo en instrucciones.
  2. Autoritario: sistema II Autoritarismo paternalista. Existe confianza entre jefe y subordinados, aunque las decisiones se siguen tomando de manera centralizada. Se utilizan castigos y recompensas para motivar a los empleados, por lo que la administración juega con las necesidades de ellos, aunque se da la impresión de un ambiente estable y estructurado.
- Los climas característicos de una organización dinámica, “con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer

las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones” (Sandoval, 2004):

1. Participativo: sistema III Consultivo. Existe confianza entre la administración y los empleados y se toman decisiones tanto en la cima como en algunos cargos inferiores. En ocasiones se satisfacen las necesidades de reconocimiento y hay interacción entre ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración es por objetivos.
2. Participativo: sistema IV Participación en grupo. Hay plena confianza en los empleados y la toma de decisiones se da en todos los niveles de la organización. Existe comunicación de forma ascendente, descendente y lateral, se motiva a través de la participación, del establecimiento de objetivos y del mejoramiento de métodos de trabajo. Aquí se puede observar la conformación de verdaderos equipos de trabajo en torno al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Sandoval, 2004).

## Referencias

- Arnold, M. & Thumala, D. (2006). Colaboración, participación y sociedad civil en Chile: reflexión para la acción. *Persona y Sociedad*, 20(1), 143-156.
- Bárcena, F. (2006). *Hannah Arendt: una filosofía de la natalidad*. Barcelona: Herder.
- Beck, U. (2007). Beyond class and nation: reframing social inequalities in a globalizing world. *The British Journal of Sociology*, 58(4).
- Bourdieu, P. (1993). *La miseria del mundo*. Barcelona: Akal.
- Castillo, J.C., Leal, P., Madero, I. & Miranda, D. (2012). ¿Son los chilenos igualmente solidarios? La influencia de los recursos personales en las donaciones de dinero. *Opinião Pública*, 18(1), 154-176.
- Coraggio, J.L. (2002). La economía social como vía para otro desarrollo social. En *Debate: Distintas propuestas de economía social, Red de Políticas Sociales Urbanas (Urbared)*.
- Coraggio, J.L. (2003). Algunas conclusiones en base a la Jornada Nacional sobre Trueque y Economía solidaria. En S. Hintze (Ed.), *Trueque y Economía Solidaria*. Universidad Nacional de General Sarmiento, Prometeo Libros, UNDP-Argentina.
- De Beer, P. & Kosteer, F. (2009). *Sticking Together or falling apart? Solidarity in an Era of Individualization and Globalization*. Amsterdam: University Press.
- Durkheim, E. (1985). *La división del trabajo social*. Barcelona: Planeta-Agostini.
- Elorriaga, D. L. & Barreto, A. (2013). La problemática de la inducción en los puestos operativos en las MiPymes de alojamiento turístico de la ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013). *Ad-Gnosis*, 2(2), 23-48.
- Elizalde, A. (2005). Desde el ‘Desarrollo sostenible’ hacia sociedades sostenibles. En *Diálogos: Educación y formación de personas adultas*, 3(44), 5-19. ISSN: 1134-7880.

- Escuela Cooperativa "Rosario Arjona"/cecosesola (2007). "Charla de Luis Razeto, el factor 'C'" [en línea], disponible en: <http://www.economiasolidaria.net/textos/elfactorc.pdf> recuperado: 8 de junio de 2008.
- Gaiger, L.I. (2003). Emprendimientos económicos solidarios. En A.D. Catani (Org.), *A outra economia*. [En línea] Veraz Editores/Unitrabalho, Porto Alegre. Disponible en <http://www.urbaed.ungs.edu.ar/textos/emprendimientos> [Consultado en junio de 2008].
- Gaiger, L.I. & Corrêa, A.S. (2011). O diferencial do empreendedorismo solidário. *Revista Ciências Sociais Unisinos*, 47(01), 34-43.
- Garcia, R.A.M. (2011). *Economia solidária e condições de autogestão em empreendimentos econômicos solidários no município de Aquidauana/MS*. Dissertação - Metrado em Administração. DEA, Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul.
- Gide, C. (1968). *Cooperativismo*. Bogotá: Publi-coop.
- Guadarrama, G. & Cristina Girardo, C. (2008). *Empleo en organizaciones de la sociedad civil: una aproximación a las instituciones de asistencia privada en el Estado de México*. El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, documento de investigación núm. 126.
- Guerra, P. (2006). *La economía de la solidaridad*. Montevideo-Uruguay: Umbrales.
- Hechter, M. (2001). *Sociology of Solidarity*. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. New York: Elsevier.
- Kahane, D. (1999). Diversity, solidarity and civic friendship. *The Journal of Political Philosophie*, 7(3), 267-286.
- Komter, A. (2005). *Social solidarity and the gift*. New York: Cambridge University Press.
- Lee, L., Piliavin, J.A. & Call, V.R.A. (1999). Giving Time, Money, and Blood: Similarities and Differences. *Social Psychology Quarterly*, 62(3), 276-290.
- Lidz, V. (1989). Influence et solidarité, définir un fondement théorique à la sociologie. En *Sociologie et Sociétés*, 21(1), 117-142.
- Lipovetsky, G. (1994). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona: Anagrama.
- Lópezllera, L. (2002). *Dinero comunitario en México y en el mundo*. La Otra Bolsa de Valores, s/d, México D.F.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. México: Ediciones Herder.
- Madero, I. & Castillo, J.C. (2012). Sobre el estudio empírico de la solidaridad: aproximaciones conceptuales y metodológicas. *Revista Polis*, 11(31), 391-409. Recuperado el 28 de julio de 2013, de: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sciarttextypid=S0718-65HYPERLINK> "http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sciarttextypid=S0718-65682012000100021yl"682012000100021yl ng=esytlng=es

- Mance, E.A. (Coord.) (2003). *Cómo Organizar Redes Solidárias*. Rio de Janeiro: Instituto de Filosofia da Libertação, DP&A editora.
- Martucelli, D. (2007). *Cambio de rumbo. La sociedad a escala del individuo*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Mascareño, A. (2006). Sociología del derecho (chileno y latinoamericano). En *Persona y Sociedad*, 18(2), 63-95.
- Mauss, M. (1979 [1923-1924]). Ensayo sobre los Dones. Motivo y forma del cambio en las sociedades primitivas. En *Sociología y Antropología*. Madrid: Tecnos. ["Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives" *Année Sociologique*, Seconde série].
- Max-Neef, M. (1999). Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro. En V. Serrano (Ed.), *Economía de solidaridad y cosmovisión indígena*. Quito: Abya Yala.
- Natale, P. (1994). Formas y finalidades de la acción solidaria. En R. Millán (Comp.), *Solidaridad y producción informal de recursos. Colección Pensamiento Social, UNAM, IIS*, 19-45, México.
- Navarro, R. & García, A. (2008). "Clima y compromiso organizacional" [en línea] disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/-Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>, recuperado: 9 de septiembre de 2008.
- Ortiz Roca, H. (2005). *Hacia la solidaridad en la economía*. [En línea] Vinculando: Revista electrónica sobre desarrollo sustentable, México. Disponible en: [http://vinculando.org/economia\\_solidaria/humaniza\\_economia\\_global/solidaridad\\_economia\\_4.html](http://vinculando.org/economia_solidaria/humaniza_economia_global/solidaridad_economia_4.html). [Consultado agosto de 2008].
- Polanyi, K. (2000 [1944]). *La Gran Transformación*. México D.F.: Juan Pablos. [The Great Transformation].
- Primavera, H. (2003). Riqueza, dinero y poder: el efímero 'milagro argentino' de las redes de trueque. En S. Hintze (Ed.), *Trueque y Economía Solidaria*. Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento, Prometeo Libros, UNDP.
- Razeto Migliaro, L. (1998). *Economía de solidaridad y mercado democrático*. Tomo 3. Programa de Economía del Trabajo, Santiago.
- Razeto Migliaro, L. (1993). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Santiago: Vivarium.
- Reed, P.B. & Selbee, L.K. (2000). Distinguishing Characteristics of Active Volunteers in Canada. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(4), 571-592.
- Salomon, L. & Anheimer, H. (1998). *The non-profit sector in the developing world*. Manchester: Manchester University Press.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico adm.*
- Sousa, D.N. (2008). Reestruturação capitalista e trabalho: notas críticas acerca da economia solidária. *Revista Katálisis, Florianópolis*, 11(01), 53-60.

- Toledo, V. (1991). El juego de la supervivencia. Un manual para la investigación etnoecológica en Latinoamérica, Consorcio Latinoamericano sobre Agroecología y Desarrollo/Centro de Ecología-Universidad Nacional Autónoma de México, Berkeley, Santiago de Chile y México.
- Vargas-Machuca, R. (2005). Solidaridad. En P. Cerezo-Galán (Ed.), *Democracia y virtudes cívicas*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Vecina, M.L., Chacón, F. & Sueiro, M.J. (2009). Satisfacción en el voluntariado. *Psicothema*, 21(1), 112.
- Vega, D., Arévalo, A. & Sandoval, J. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)* [en línea], disponible en: [http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S179499982006000200013&lng=pt&nrm=i-so](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S179499982006000200013&lng=pt&nrm=i-so), recuperado: 8 de septiembre de 2008.
- Wiepking, P. & Maas, I. (2009). Resources That Make You Generous: Effects of Social and Human Resources on Charitable Giving. *Social Forces*, 87(4), 1973-1995.
- Wuthnow, R. (2002). Obrar por compasión. En U. Beck (Comp.), *Hijos de la libertad*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Zagefka, H., Noor, M., Randsley de Moura, G., Hopthrow, T. & Brown, R. (2010). *Donating to victims of natural and man-made disasters: Rational considerations and irrational biases*. Personality and Social Psychology Bulletin (underreview).
- Zarzuela, P. & Antón, C. (2008). *Determinantes del compromiso social en los jóvenes. Una extensión de la Teoría de la Acción Razonada*. Documento de Trabajo 07/08. Valladolid: Departamento de Organizaciones y Empresas, Universidad de Valladolid.

