

Sumario:

Frente al llamado por "Globalizar la solidaridad" surge la propuesta de diversas organizaciones que buscan promover la solidaridad por medio de organismos que hacen realidad este llamado. La propuesta que se desarrolla en el artículo quiere resaltar el papel esencial que juega la Gerencia Solidaria en organizaciones Solidarias.

**Gerencia Solidaria
y Globalización**
(Una forma de globalización
de la solidaridad)

Dr. Jorge H. Molano V

Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia y colaborador de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores, COLACOT.

Introducción

Hace pocos días una noticia se difundió por el mundo: el Santo Padre, Juan Pablo II, había proclamado en una reunión de jóvenes que la globalización no solo se daba en el campo económico (y empresarial), sino que se debía realizar en los términos del amor y la *solidaridad*. Aunque en verdad, una forma de globalizar la solidaridad es precisamente a través de la economía, pero no observada tan sólo desde un plano macroeconómico, que es absolutamente impersonal, sino desde el punto de vista empresarial, donde se hacen realidad las relaciones interpersonales propias de las personas que laboran. En ese esfuerzo de humanizar las relaciones laborales y centrarlas en la solidaridad se encuentran comprometidas innumerables organizaciones y entidades, tanto eclesiales como laicas, que cubren diversos campos del panorama empresarial solidario o que por su objeto promueven organizaciones de naturaleza solidaria. Dentro de este tipo de organizaciones que se fundamentan en la solidaridad se pueden mencionar: cooperativas, precooperativas, asociaciones mutuales, empresas asociativas, empresas comunitarias, ejidos y demás formas organizativas que componen el variado universo de la denominada economía solidaria.

El objeto central de este artículo es precisamente resaltar el papel especial que juega la gerencia en las organizaciones de economía solidaria (“llamada aquí: gerencia solidaria”), en su desarrollo y fortalecimiento y, además, discutir algunos aspectos particulares inherentes a dicha gerencia que se ven afectados por el llamado proceso de globalización; para finalizar con orientaciones dirigidas a enfrentar en especial dos tipos de globalización: la tecnológica y la económica.

La cuestión en discusión tiene que ver entonces con los desafíos que enfrentan tanto las organizaciones solidarias, como su correspondiente gerencia, en su rol de alternativa real de desarrollo humano, económico y empresarial, especialmente bajo las exigencias que se les presentan a partir del proceso de globalización de la economía. Sobre todo, si se tiene en cuenta que las organizaciones solidarias se consideran como esa vía alternativa de desarrollo diferente a la propuesta por el modelo neoliberal en boga y que como aquel también se extiende a la integralidad de la vida humana en la sociedad tratando aspectos económicos, empresariales, culturales, políticos y sociales.

Además, en los últimos años la economía solidaria ha sido uno de los tópicos que se han ido abriendo paso para ser tratados en numerosos congresos, conferencias, ensayos, libros, artículos, etc. En particular desde la caída del Muro de Berlín y la consecuente crisis de los países de la llamada Cortina de Hierro, que culminó con la (supuesta) victoria por K.O. del sistema capitalista sobre el sistema socialista¹, se comenzó a buscar una alternativa teórica diferente a las dos que habían polarizado la historia y la economía mundial durante casi todo el transcurso del siglo XX y que a pesar de todo no pudieron dar respuesta integral a las necesidades humanas. Se dirigieron los ojos, entonces, al cooperativismo nacido formalmente en el siglo XIX, pero que lleva en sí la esencia de la acción colectiva y social que siempre ha caracterizado a la raza humana; movimiento empresarial y social que a su vez se había ido fortaleciendo teórica y prácticamente en una manifestación más amplia y general denominada economía solidaria, socioeconomía solidaria, economía social, etc.² La cual se corresponde con las expresiones inglesas: *participation economics*, *economy of solidarity* y otras.

¹ Es de resaltar que solamente venció un cierto tipo de socialismo, el que estaba siendo puesto en práctica por dichos países. Se especularía que en el futuro una aplicación diferente de socialismo podría tener éxito. El hecho de no ver hasta ahora cisnes negros no significa que no existan.

² Aunque entre algunas de estas expresiones hay diferencias significativas: la economía social, cubre también las actividades de las ONG y otras formas organizativas sin ánimo de lucro. La economía solidaria enfatiza más bien las organizaciones y modalidades **empresariales** que siguen los principios y valores de la economía solidaria.

Pero retornando a la perspectiva económica relacionada con la globalización, esta hace referencia tanto a la forma actual como se realiza la producción y la comercialización de bienes y servicios (economía real) como a los diferentes intercambios financieros (economía monetaria) que son necesarios para que se ejecuten las transacciones en un contexto global, supuestamente sin límites ni fronteras, ni nacionales ni locales. Pero los efectos de esta globalización van más allá de los campos hasta aquí nombrados para impactar a las organizaciones en particular: generando un nuevo entorno de relaciones de trabajo, exigiendo otra cultura corporativa, modificando los desarrollos particulares de los recursos humanos, implantando en síntesis un nuevo mercado laboral y unas nuevas condiciones sociales que afectan radicalmente y no siempre de modo positivo a los seres humanos.

Además, el estudio de la importancia de la globalización llega a extremos tales como suponer que es el punto de origen de un “nuevo patrón de acumulación, distinto al que prevaleció entre el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de los años ochenta. Se habla también del surgimiento de una nueva clase social mundial, bastante homogénea en sus gustos, aspiraciones, estilos de vida, movilidad, que comparte un manejo tecnológico que sirve de soporte a la homogeneización.”³ Aunque la apreciación anterior se ha desmentado hoy (luego del 11.09.2001: acciones terroristas en Estados Unidos) como un grave error al suponer que ese ferviente deseo de los países desarrollados y de muchos grupos de interés en el interior de los países no desarrollados, los que de hecho promueven como ideal ese nuevo patrón de comportamiento y la correspondiente homogeneización de una “clase social mundial”, sea ya una realidad, al ocurrir nuevamente trágicos actos terroristas de grupos radicales que en el fondo expresan la existencia de graves injusticias y discriminaciones sociales, las cuales también encuentran su espacio y su radio de acción dentro de la misma globalización, la que aprovechan para sus propios fines.

³ Ver: Rivera, Marcia: Los movimientos de mujeres frente a los desafíos de los procesos de globalización económica. CLACSO; Conferencia de Mendoza-Argentina del 28 de julio de 1996, <http://www.webcom.com/~clacso/globalizacion.html>.

Dentro de las cuestiones que puede abarcar un análisis de la acción gerencial solidaria frente a la globalización de la economía y a los efectos que esta tiene en las empresas se encuentran: ¿Qué incidencia tendrá el proceso globalizador en la propiedad productiva solidaria?, ¿cómo se podrán apropiar los trabajadores de las empresas solidarias de los nuevos conocimientos tecnológicos?. ¿Qué impacto tendrá este proceso no sólo en el consumo sino también en las formas productivas de aquellos que tienden a buscar modalidades organizacionales solidarias?, ¿cómo crear mecanismos que permitan a las organizaciones solidarias hacerse partícipes de una globalización de la solidaridad? ¿En qué campos de la globalización debe actuar prioritariamente la gerencia solidaria?

El responder todas esas cuestiones y muchas similares saltaría los límites del presente artículo, por lo tanto este se centrará en algunas de ellas.

1. La gerencia solidaria, delimitación, complejidad y aspectos prioritarios

1.1. Delimitación de la globalización en relación con las organizaciones

“El lenguaje de la globalización se merece una atención especial. Para empezar, la palabra “globalización” es en sí un término vacío de concepto y precisión en su uso cotidiano: es un simple catálogo de todo lo que pueda sonar a novedad, digamos desde 1970, ya sean los avances en la tecnología de la información, el uso generalizado del transporte, la especulación financiera, el creciente flujo internacional del capital, la disneyficación de la cultura, el comercio masivo, el calentamiento global, la ingeniería genética, el poder de las empresas multinacionales, la nueva división y movilidad internacional del trabajo, la merma del poder de los estados nación o el postmodernismo o post Fordismo. El tema va más allá del mero uso

indebido de las palabras: intelectualmente, la ambigüedad en la utilización del término empaña cualquier intento de distinguir la causa del efecto, a la hora de analizar lo que se está haciendo, el porqué se está haciendo, quién lo está haciendo, a quién se lo está haciendo, y sus consecuencias”⁴.

Siguiendo en este orden de ideas el mismo autor expresa posteriormente que el uso repetitivo, mistificado y por demás ambigüo de ese término le insufla vida propia, llevándolo a ser un fetiche que existe independientemente de los seres humanos y que además se convierte en un factor determinista que se caracteriza por su irresistibilidad e inexorabilidad.⁵ En otras palabras, la globalización es vista como un destino inmodificable que va irremediamente unida a la actual primacía del sistema capitalista y en particular a su presente configuración neoliberal, las que se reflejan en las condiciones laborales que se generan dentro de las organizaciones. Así mismo, en estas últimas van implícitos un énfasis en el progreso tecnológico y el ocultamiento de una mayor exclusión del poder económico para un gran número de personas, grupos y comunidades.

Sin embargo, el análisis de la globalización, vista de este modo, no se ha llevado a cabo con dedicación, por parte de los estudiosos del tema, hasta sus últimas consecuencias, cuando ella impacta a todas y cada una de las organizaciones sin importar su naturaleza, en particular a todas las empresas, dentro de las que se incluyen obviamente aquellas que responden a los lineamientos de la economía solidaria: las organizaciones solidarias y su correspondiente gerencia.

Es decir, la empresa actual se caracteriza por su permanente preocupación para estar al día en la aplicación de las tecnologías globalizadas más avanzadas de información y comunicación, las que a su vez, como efecto importante dentro de la fuerza de trabajo,

⁴ Marcuse, P.: *El lenguaje de la globalización*, en la dirección de internet: <http://www.rcci.net/globalizacion/2001/fg181.htm>

⁵ Ebenda.

determinan una categorización de sus recursos humanos empresariales en trabajadores autoprogramables y en trabajadores genéricos.⁶

Los trabajadores autoprogramables son aquellos aptos para manejar las tecnologías de información y comunicación y que, más aún, tienen la capacidad de adaptarse a todas las transformaciones que van relacionadas con las mismas. A la vez, dichos trabajadores son los que generan la porción más significativa del valor añadido en cada organización y por ello son difíciles de sustituir, alcanzando así una significativa ventaja frente a los demás en cuanto a su estabilidad laboral.

Los trabajadores genéricos por su parte se caracterizan por su exclusión del manejo de las tecnologías mencionadas y por sus particularidades personales no disponen de la adaptabilidad necesaria y suficiente en función de los cambios que permanentemente se generan en la aplicación de nuevos adelantos tecnológicos, lo cual hace que en primer lugar el valor añadido por su trabajo no sea significativamente alto y, por tanto, en segundo lugar su estabilidad laboral marque un bajo nivel que finalmente lleva al desempleo crónico.

Sin embargo, es bueno resaltar que, además de la relación mencionada con la globalización, este incremento acelerado del progreso tecnológico y del conocimiento no va indisolublemente unido al aumento de la polarización entre ricos y pobres o entre poderosos y débiles; pues es más bien un problema ético relacionado con la distribución de la riqueza y con la concentración del poder que se relaciona con la apropiación de dicha tecnología y del conocimiento que va implícito en ella. Es decir, que el problema de la globalización, si se observa desde la perspectiva gerencial y organizacional, refleja más bien el ya tradicional problema de la posesión de los medios de producción, pero donde lo más significativo no es ya la propiedad vista desde una forma tradicional sino más bien la apropiación de la tecnología y el conocimiento necesarios para producir bajo criterios

⁶ Castells, M.: citado por Serrano, J.: La globalización; UTAL/CLAT; Caracas, 2001.

tales como la productividad y la competitividad. Lo que se podría denominar como el proceso de desmaterialización de la economía y la producción.

En todo el mundo se ha ido generando una ola de protestas contra la globalización, como si ella fuera la causa de todos los problemas hasta ahora insolubles a los que se encuentra enfrentado nuestro planeta. Para muestra se pueden observar las acciones realizadas en Seattle y en Genova. No obstante, la esencia del problema no es la globalización, tampoco la existencia de progresos tecnológicos e incluso se podría discutir mucho sobre la concentración del poder (obviamente en relación con las adecuadas estructuras políticas propias de cada sociedad), sino más bien el aprovechamiento que unos pocos hacen de la riqueza y el conocimiento generado por muchos, lo que se origina o se refleja en estructuras organizacionales tales como las empresas y su gestión.

1.2. Complejidad del papel de la gerencia solidaria

La gerencia solidaria no es un conjunto simple de actividades que se pueden fácilmente listar, sino que por desarrollarse dentro de organizaciones complejas, adquiere también la característica de la complejidad. Sin agotarse en la siguiente descripción de aspectos, la acción de la gerencia solidaria actúa entonces sobre el conjunto de la organización y a la vez sobre las particularidades de la misma: la estructura organizacional, los procesos que se desarrollan dentro de ella, las relaciones que la organización solidaria entabla con su medio ambiente y los comportamientos de las personas que integran la organización, sin importar el rol que desempeñen.

Como premisa general se puede sostener que la gestión de la organización solidaria debe integrar tres aspectos claves: los factores del entorno externo, los factores del entorno interno y la filosofía solidaria centrada en sus propios principios y valores. Con lo que cada persona que inicialmente asume actividades y funciones gerenciales se sentirá evidentemente impactado por la diversidad de las mismas y a las que debe atender eficiente y eficazmente en su queha-

cer diario, entre ellas se pueden mencionar entonces: la forma en que se distribuirá el trabajo entre los participantes de la organización, la diversidad de roles que las mismas personas participantes en la organización solidaria deben jugar (asociados, co-directivos, trabajadores, clientes, usuarios, participantes de comités, etc.) y a los que se debe dar respuesta dentro de la organización solidaria, el diseño de la estructura organizacional que se refleja en los respectivos cargos y funciones, los niveles jerárquicos, donde se pueden presentar hechos curiosos como el tener como subalterno laboral a una persona que se desempeña al mismo tiempo como miembro de los órganos directivos de la empresa. Todo lo cual dificulta pero al mismo tiempo dinamiza y flexibiliza el manejo de las relaciones de trabajo y de capital inherentes a la economía solidaria.

Por tanto, se puede afirmar que la gestión de las organizaciones solidarias tiene un mayor grado de complejidad que la de las organizaciones de otra naturaleza, sean privadas o públicas; pues, además de enfrentarse a la misma complejidad que estas, por su propia estructura social genera variables y relaciones que producen una complejidad adicional.

1.3. La gerencia empresarial solidaria y algunos efectos de la globalización

Luego de haber mencionado en la introducción del artículo algunos de los efectos que tiene el proceso de globalización en las organizaciones, en cuanto a la forma de gerenciar y en particular en el recurso humano que presta sus servicios a las mismas, es necesario poner en discusión la relación de la globalización con algunos aspectos más específicos de la gerencia empresarial. Tradicionalmente cuando se trata el tema de la gerencia se abordan temas tales como la motivación, el liderazgo, el manejo de equipos de trabajo, la comunicación, la cultura organizacional, el clima organizacional y muchos más. Por su importancia para la organización y para la gerencia solidarias se han elegido en este artículo los dos primeros, motivación y liderazgo, para profundizar un poco en ellos.

1.2.1 La motivación y la solidaridad

El por qué una persona decide trabajar tiene una gran variedad de explicaciones: para sobrevivir, para encontrarse con otras personas, para sostener a su familia, para desarrollar su creatividad, para recibir aprecio y reconocimiento, para colaborar en el desarrollo de su comunidad, del país y de la humanidad, etc.

A partir del estudio de las necesidades, particularmente en la psicología organizacional, se ha diseñado una gran variedad de teorías que intentan explicar diferentes aspectos de la motivación: el proceso de la misma, sus componentes, su fuerza, su intensidad, su duración y más. Sin embargo, a pesar de esa multiplicidad teórica, continúa siendo en gran medida un misterio y no solamente para las ciencias empresariales el saber cómo funciona la motivación humana en relación con la actividad productiva y laboral que se realiza en las organizaciones correspondientes.

Durante muchos años se adujo que una apropiada aplicación de tecnología reemplazaría a la fuerza de trabajo, lo que le quitaría fuerza al estudio de la motivación laboral; pero a pesar del incremento acelerado en la utilización de nuevas y más sofisticadas tecnologías, curiosamente se ha desarrollado con mayor fortaleza la convicción de que definitivamente los trabajadores son en verdad la clave para el incremento de la productividad y la competitividad de las empresas. Las grandes compañías, quienes fueron las que promovieron el convencimiento inicial de la sustituibilidad humana por tecnología, son las que ahora "lideran" la recuperación del concepto del hombre como incomparable ventaja comparativa en el mundo de los negocios. Para muestra se han diseñado enfoques gerenciales tales como: la humanización laboral (de los años 60), la gestión de la calidad, la gestión por valores y muchos más que directa o indirectamente se apoyan en la visión del hombre trabajador como clave del éxito empresarial.

Y se dio entonces un paso más adelante, ya no es cualquier tipo de trabajador el que se tiene que ver como generador de valor para las empresas, sino aquel que, además de sus conocimientos y tiempo, pone a disposición de su actividad laboral, sus aptitudes,

competencias, habilidades, talentos, su capacidad creadora e innovadora; es decir, quién está motivado para ello. Pero esto significa a su vez que ya no se le compra al trabajador solamente su capacidad para trabajar como tal, sino que es indispensable comprometerlo física, intelectual y espiritualmente; en otras palabras la empresa y la gerencia confían en adquirir la integralidad del potencial humano. A pesar de ese incremento en las exigencias que la empresa le hace a sus trabajadores todavía se mantiene la separación entre el capital y el trabajo, que caracteriza la diferencia de los que se apropian de los resultados de la acción colectiva de los trabajadores y los que venden su fuerza de trabajo.

En cuanto a la motivación, para poder llegar a ese punto se pasó por teorías⁷ tales como: la jerarquía de necesidades de Maslow, teoría X y Y de McGregor, los dos factores de Herzberg, el logro de McLelland, la expectativa de Vroom, la equidad de Adams, el reforzamiento de Skinner y muchas otras.

Se podría concluir que en todas esas teorías se estudiaron en primer lugar unas necesidades materiales y fisiológicas que tienen la característica de ser satisfechas desde fuera de la persona. Y que, por tanto, condicionan una motivación extrínseca. Luego, con los estudios iniciados por Elton Mayo, el péndulo se dirigió a las necesidades de conocimiento o sicosociales, cuya satisfacción depende del grado de conocimiento que la persona tenga de su entorno y de su propia capacidad para dominarlo; por lo cual se concluyó que se generaba una motivación intrínseca o interna. Sin embargo, ninguna de las anteriores pudo explicar el por qué hay trabajadores que se comprometen o identifican con una organización más que otros, hasta el punto de anteponer los intereses organizacionales a los personales.⁸

⁷ Ver: entre otros tratadistas sobre la gerencia y la empresa: Ivancevich, J et al.: *Gestión –calidad y competitividad–* McGraw Hill, Madrid, 1997; p. 441-453. Robbins, S.: *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*; Prentice Hall, México, 1997, p. 212-235.

⁸ Gómez-Llera, G./Pin, J.: *Dirigir es educar - El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*; Ed. McGraw Hill, Bogotá-Colombia, 1996, p. 8

La anterior falencia teórica comienza a ser modificada con el reconocimiento que se hace de que además hay otras necesidades llamadas afectivas o espirituales y que se relacionan con la aportación que se pueda hacer a otras personas, la cual va unida a la certeza de que se es apreciado y querido con independencia del volumen de aportación que se haya ofrecido. Es decir, se presentan allí relaciones afectivas y de amor, que la Iglesia en su doctrina ha enfatizado desde siempre, pero que hasta ahora son retomadas por las ciencias económicas y empresariales. A partir del análisis de esas necesidades afectivas y espirituales se llega entonces a la conclusión de que se genera otra forma de motivación interna que es denominada trascendente o intransitiva. Aunque esa trascendencia no hace referencia a lo sobrenatural, sino más bien, a que se trasciende al individuo (al yo) y se centra en la preocupación por los demás.⁹

Al aceptar la existencia de esta motivación transitiva o trascendente, se está aprobando también la base conceptual de lo que en la disciplina administrativa se ha calificado como gestión de la organización por valores, que toma en parte principios y valores similares a la economía solidaria, pero sin poner en tela de juicio la apropiación de la riqueza. Tema que ya se había incluido en la gerencia estratégica, cuando para la generación de estrategias se consideró que se debía definir una plataforma común de valores que permitiera precisamente la identificación afectiva de los trabajadores con las organizaciones donde realizan su actividad productiva. Pero esa plataforma de valores que ha sido diseñada prioritariamente para satisfacer las necesidades empresariales, también reseña algunos valores relacionados con los diferentes roles que asume la persona humana frente a la organización, incluso al papel del trabajador.

A pesar de lo expresado por la gerencia de las empresas del sistema capitalista que ha elaborado dichas tablas de valores, la aplicación de los mismos como pauta orientadora del comportamiento organizacional continua mostrando carencias significativas frente a los trabajadores y demás partícipes de la organización y mantienen entonces como su objetivo orientador básico el alcance de la rentabilidad para los dueños del capital.

⁹ Ebenda, p. 14

Es aquí dónde las organizaciones solidarias reasumen los dos aspectos nombrados: la motivación trascendente y su colateral la gerencia por valores, para darles un contenido que corresponde a la más pura esencia de la persona y de su relación con los demás, expresándola como parte fundamental de la gerencia solidaria. Es decir, la motivación individual que une las tradicionales extrínseca e intrínseca con la motivación trascendente, que como ya se mencionó está centrada en la preocupación por el otro y por lo que se le puede aportar como una forma superior de satisfacción de las necesidades espirituales, genera un paradigma diferente y nuevo para la gestión de las organizaciones que reconocen los principios y valores de la economía solidaria como mapa orientador de su actividad empresarial. Finalmente es en este tipo de organizaciones que se cumple con la expresión de que el recurso humano es el factor clave de la organización al considerarlo como un ser humano integral que tiene necesidades materiales, psicológicas y espirituales. Y que en lo referente a su papel socialmente productivo es a través de las relaciones laborales solidarias que puede llegar a satisfacerlas más eficientemente.

Sin embargo, la motivación trascendente no se detiene en la frontera organizacional, la preocupación, el respeto y la consideración del otro, o sea de las demás personas; sino que obliga a que la actividad empresarial sobrepase a su vez los límites empresariales para, además, tener en cuenta los resultados de la actividad empresarial sobre la comunidad donde está inmersa, sobre la sociedad donde actúa y sobre la humanidad en su conjunto. Es decir, en el núcleo de la acción de la gerencia solidaria se encuentra la motivación como uno de los aspectos gerenciales que promueven no sólo la identificación del trabajador con su organización, su forma de vida y, por último, la exigencia de una verdadera globalización de la solidaridad.

1.2.2 El liderazgo solidario y la participación democrática

De la misma forma en que la literatura gerencial se ha explayado en el estudio de la motivación, también se ha extendido en el estudio del liderazgo como un fenómeno que ocurre dentro de las organizaciones de todo tipo, sean o no empresariales. Se llega hasta el extremo de que incluso la necesidad de la existencia de un líder o su radio de

acción han sido puestos en duda y con variados argumentos hasta se ha llegado a afirmar su inutilidad.

Dentro de las razones que se esgrimen en este contexto se encuentran entre otras: que los sistemas sociales limitan el comportamiento del líder; también que las reglas, los procedimientos, las costumbres afectan el radio de acción del mismo; además, se afirma que los factores externos a la organización se escapan al control del líder y que la creación de instancias colegiadas y la implantación de estructuras participativas han llevado a la casi desaparición de la acción de liderar.¹⁰

A pesar de las anteriores afirmaciones, la realidad de las empresas y demás organizaciones es testaruda y mantiene como una pieza clave de su accionar al líder. Y concomitante con el tipo y las características del líder y su correspondiente relación con la estructura social donde actúa, se continúa con la discusión de los niveles de participación en la toma de decisiones ya sea dentro de la organización o del grupo de trabajo.

Si se tienen en cuenta las teorías que en el marco del comportamiento organizacional han sido elaboradas respecto al liderazgo, estas se pueden clasificar en tres grandes grupos: las teorías llamadas de los rasgos, cuyo énfasis se centra en determinar las características individuales (rasgos) que conforman el perfil de un líder; las teorías del comportamiento, que buscan describir la forma en que dicho líder actúa para ser reconocido como tal; pero si, yendo más allá, se pone en consideración la influencia del entorno y de la situación sobre el fenómeno del liderazgo se está actuando con base en las teorías de contingencia; finalmente, existen unas nuevas tendencias en el estudio del liderazgo que no se han incluido aún dentro de las categorías anteriores o que probablemente exijan una nueva clasificación: la teoría de la atribución y la relación entre liderazgo transaccional y transformacional.¹¹

¹⁰ Pfeffer, J. citado en Robbins, S.: Comportamiento organizacional, teoría y práctica, Prentice Hall, 1997, p. 449

¹¹ Schreyögg, G.: Management, Grundlagen der Unternehmensführung; Gabler, Wiesbaden 1997, p. 578-579

Las teorías anteriores han tomado un carácter puramente instrumental. Ya que su desarrollo y su estudio se concentran en escudriñar el fenómeno del liderazgo para poner los conocimientos alcanzados al alcance de la correspondiente organización, en la perspectiva de que dicha entidad pueda aplicarlos en función del alcance de los objetivos que haya determinado para sí misma.

Para las organizaciones de economía solidaria, el liderazgo no se puede quedar únicamente en esa acción instrumental, sino que debe asumir, además del rol integrador de un líder centrado en las personas, un papel de personificación, o mejor de vivencia, de los valores que se pregonan dentro de ellas, los cuales se inician precisamente con la solidaridad. Lógicamente que no se debe entender esta afirmación como una recaída en alguna de las teorías de los rasgos del liderazgo, las cuales a pesar de su gran difusión han sido ya suficientemente evaluadas, criticadas y en gran parte rechazadas, sino más bien recibirla y comprenderla como una forma de vida que cubre todos los aspectos del ser humano.

Dentro de las tareas críticas del liderazgo del gerente solidario se pueden identificar cuatro categorías posibles: Orientar la (re)definición de la misión y el papel que la organización debe jugar en un entorno cambiante y complejo; guiar el incorporamiento institucional de los propósitos y objetivos propios de la organización solidaria, lo que lleva hasta la modificación estructural o procedimental indispensable para que los medios humanos financieros, físicos, etc. necesarios sean utilizados adecuadamente; dirigir la defensa de la integridad de la organización desde la perspectiva de los valores solidarios y realizar su (re)presentación ante el entorno externo; además, de ordenar la regulación del conflicto interno de tal manera que se le dé un tratamiento positivo y dinamizador para la organización.¹²

Frente a la globalización no sólo de la economía, sino también de la acción de las empresas, la gerencia de cada una de ellas debe liderar la definición de las relaciones que se entablen con un medio

¹²

Selznick, P. citado por Hall, R.: Organizaciones, estructura y proceso, Prentice Hall, 1983, p. 156-157.

ambiente unificado o globalizado, el cual a pesar de la supuesta homogenización, no deja de continuar manteniendo sus características locales, regionales y nacionales; por tanto, esa particularidad lleva a exigir a los dirigentes de las empresas solidarias, quienes son a la vez sus líderes, altas capacidades de adaptación, flexibilidad y sobretodo de tolerancia y respeto, para con el otro; sin importar si el lugar económico donde lo encuentre sea en el micro, meso o macroentorno.

Al reconocer que las organizaciones solidarias por sus propias características y en mucho por las condiciones que les imponen las normas legales de los países tienen una gran dificultad para extender su acción orgánicamente a países distintos a los de su origen, se hace necesario que la globalización de la solidaridad a través de estas formas organizacionales se oriente de una manera diferente. En la cual, los líderes de dichas empresas deben abrir en primera instancia caminos de internacionalización de su actividad en particular por la generación de contactos con organizaciones solidarias de otros países y por la creación de estructuras similares a los contratos de riesgo compartido (“joint ventures”) o el uso de licencias o patentes para no perder su esencia solidaria y sobre todo de integración de la capacidad laboral de los participantes en los mismos.

Ya en relación con la participación en la toma de decisiones se ha acuñado la expresión de “estilo gerencial” para definir en que medida las empresas (con)ceden a sus colaboradores la posibilidad de intervenir en las decisiones, lo cual a su vez puede estar condicionado por el nivel de la decisión o del cargo respectivo, y, más allá del campo del liderazgo, vuelve y se plantea con esa delegación una clara manifestación de manejo motivacional.

Sin embargo, como ya se ha expresado anteriormente, la participación de los colaboradores en las decisiones organizacionales a pesar de ser un aspecto que cubre un gran conjunto de variables y condiciones, todas de importancia, encuentra a la vez un límite cuando se trata de modificar las relaciones de poder que se producen por efecto de la propiedad del capital. De hecho para los trabajadores existe también la posibilidad de acceder a la propiedad de los medios de producción empresariales a través de la correspondiente inversión

personal bajo las condiciones generadas por cada tipo de sociedad o país, si sus normas y los demás socios lo permiten. Pero para el trabajador corriente esa posibilidad es irreal por la incapacidad de acumular el suficiente ahorro para transformarlo en inversión productiva. La necesidad cotidiana y los bajos ingresos que los trabajadores perciben en los países no desarrollados por la venta de su fuerza de trabajo, llevan a que permanentemente consuman la totalidad de sus ingresos o a que incluso no tengan los suficientes para tener una vida digna dentro de los parámetros que su cultura nacional impone.

En las organizaciones de economía solidaria, en particular en lo relacionado con la gerencia solidaria, existe un punto en donde los dos temas de este acápite, el liderazgo y la participación, se combinan claramente. Frente a las empresas capitalistas tradicionales, en donde existen procesos particulares de nombramiento de directivos y gerentes a partir de la aplicación del poder de decisión y de selección que los propietarios de capital de acuerdo al volumen de su inversión imponen, se observa en las organizaciones solidarias que el proceso de elección y selección de directivos, incluso el de gerente, tienen una marcada característica democrática y participativa. Es decir, en teoría no se podría dar en la gerencia solidaria, la cual se expresa en un liderazgo solidario, ninguna posibilidad de autoritarismo o estilo dictatorial; aunque pueda ocurrir ocasionalmente.

2. Pautas de acción gerencial solidaria frente a la globalización

2.1 Globalización tecnológica

La gerencia solidaria no puede marginarse de los cambios tecnológicos, aunque nos encontramos en un entorno nacional subdesarrollado, en donde aún es posible mantener una cierta competitividad con técnicas de producción tradicionales caracterizadas por su baja productividad y probablemente con una alta utilización de mano de obra, estos rasgos están cambiando aceleradamente y como consecuencia las organizaciones que no se preocupen por aprehender la

tecnología y aplicarla consecuentemente tendrán que temer por su supervivencia.

Esto no quiere decir que el gerente solidario no deba tener en cuenta el problema de la sustitución de mano de obra por medios técnicos (máquinas, robots, computadores, etc.), sino más bien que debe estar en capacidad de orientar dentro de la organización la generación de nuevas funciones y puestos de trabajo, es decir otras estructuras organizacionales, y paralelamente idear los métodos y mecanismos para capacitar a los participantes de la organización en el uso de los nuevos medios.

En particular el acceder a la red mundial de información (Internet) debe ser un objetivo autoimpuesto por la gerencia de las organizaciones solidarias, en mucho esta red mundial además de haberse convertido en un mecanismo de garantía de la libertad de información, se ha transformado en un medio fácil, accesible, dinámico, actualizado para estar constantemente acumulando la información indispensable para mantener en un alto nivel la capacidad productiva y de supervivencia de la organización. Aunque obviamente la baja escolaridad de la fuerza laboral y muchas veces de los mismos partícipes de la gerencia solidaria es ya de por sí un obstáculo para que rápidamente se puedan alcanzar niveles significativos en el empleo de dichos medios.

De hecho no es extraño encontrar que las organizaciones solidarias se hayan convertido en las puertas de ingreso de nuevas tecnologías a espacios y áreas que por su retiro de los centros urbanos gozaban antes de una "saludable" apatía frente a los cambios que dicha tecnología está promoviendo. Infortunadamente no se tienen cifras confiables que permitan analizar en que medida las organizaciones solidarias son más o menos generadoras, usuarias o consumidoras de tecnología frente a otras organizaciones. Probablemente sucede que aquí la pertenencia a un sector determinado de la economía juega un papel fundamental en el grado de utilización de técnicas avanzadas.

Las técnicas de información y computación han generado una expansión económica acelerada que no ha sido casi compartida

por las organizaciones solidarias, entre otras razones por causa de sus propias falencias, pero también condicionadas por sus características, con lo que a menudo han caído en la incapacidad de responder a la satisfacción de las necesidades de sus participantes. Como resultado de lo anterior y en conjunto con la apropiación elitizada o grupal de la riqueza alcanzada no se puede señalar un mejoramiento general del bienestar de los trabajadores, las familias y las comunidades; sino que, sin olvidar que algunos grupos si se han beneficiado, se ha dado es un incremento de la inequidad, la pobreza y la injusticia social. A pesar de que en un momento determinado se pensó que la democratización de la tecnología llevaría a que de hecho se desaparecerían dichas diferencias y que se llegó a proclamar el papel casi mesiánico de la tecnología, finalmente se hizo evidente que como todos los demás componentes que entran a jugar en las organizaciones empresariales y económicas, también la propiedad del conocimiento tecnológico, lo que no es idéntico con la posesión o carencia de una computadora más o menos sofisticada, no lleva mecánicamente a una reducción de la injusticia y a una mayor equidad económica. Es decir, también la apropiación sobre los resultados de la aplicación del conocimiento que está implícito en la tecnología continúa siendo un mecanismo de dominación y de exclusión.

Curiosamente se manejan cifras que supuestamente demuestran como con la aplicación adecuada de la tecnología en función de criterios humanos, sociales y solidarios, se podrían llegar a satisfacer las necesidades básicas de toda la población de la tierra. Es decir, que si empleamos conceptos empresariales, se podría afirmar que la empresa denominada "tierra" está mal gerenciada. Tal vez una gerencia solidaria global podría ser alternativa de desarrollo y bienestar general.

2.2 Globalización económica

El proceso de globalización ha influido de muchas maneras sobre las organizaciones dependiendo, entre otras variables, de su tamaño y de su naturaleza; sin embargo, un efecto de ella que las afecta a todas en gran medida, aunque en diferente gradación, es la

competencia. En teoría solamente las organizaciones que manejan mercados monopolistas se encuentran libres de la influencia de dicho factor. Todas las demás se han visto enfrentadas a un significativo aumento en la competencia, producido por el rompimiento de las barreras de protección que los países habían erigido para defender su producción nacional. Paralelo a esa nueva dinámica competitiva se ha desarrollado un proceso de fusiones que ha llevado a un incremento en el tamaño de las grandes corporaciones, nacionales e internacionales, con el fin de armarse para enfrentar el agudizamiento en la agresividad de la competencia. Sin embargo, con contadas excepciones las organizaciones solidarias han fallado en adaptarse a esos cambios y han continuado actuando como si dichos cambios en la competencia no las afectara, lo que ha finalmente desembocado en una profunda crisis que las ha llevado en cierta forma a aislarse en nichos de producción y mercado, donde la posibilidad de desarrollo económico es mínima o inexistente, muchas veces causada por las características de la población de esos nichos, incluso se puede mencionar que muchas de esas organizaciones han desaparecido.

En los casos en que la gerencia solidaria ha comprendido que para poder sobrevivir en las nuevas condiciones se debe poder jugar un papel tanto o más competitivo que las empresas privadas capitalistas, las organizaciones solidarias han demostrado que están en capacidad de responder al desafío de la competencia nacional o internacional, incluso desarrollando métodos de integración orgánica nacional (fundando seccionales, sucursales o similares), fusionándose con otras o empleando algunos métodos diseñados y afinados por las corporaciones internacionales, como la concesión de licencias y patentes a entidades extranjeras que comparten o fueron exclusivamente creadas con naturaleza solidaria. Pero este nuevo radio de acción de la gerencia solidaria está aún muy poco utilizado, además de analizado, y necesita de un impulso significativo.

470

Otro efecto notorio que ha traído la globalización económica ha sido el abaratamiento de costos y materias primas. Infortunadamente los costos laborales son los que han marcado una mayor tendencia a la disminución, la cual ha sido causada por la sustitución

de fuerza de trabajo (ya mencionada), y también por un incremento de la productividad humana, generado en un aumento del nivel de utilización (explotación) del recurso humano, el cual se ve cada vez más presionado por nuevas condiciones laborales que le hacen temer por su permanencia en el mercado laboral. Así mismo, las empresas y los estados han aplicado la llamada flexibilización laboral, para mejorar su posición en la lucha por inversiones extranjeras o por incremento de la competitividad, lo que ha llevado a la reducción radical de beneficios sociales que fueron duramente alcanzados por las organizaciones sindicales. Dicha tendencia se ha anidado con mayor fuerza en los países no desarrollados, que son los que en el mercado mundial han asumido el rol de oferentes de mano de obra barata y de productores de materias primas y, sin embargo, esta adaptación a las nuevas condiciones no ha invertido la tendencia del incremento de la tasa de desempleo.

Frente a esa reducción de costos laborales y de materias primas, la gerencia solidaria desempeña una doble función: primero, encontrar el punto de equilibrio adecuado para aplicar la tecnología más rica en empleo de mano de obra que a la vez garantice su competitividad de costos y, segundo, aglutinar los recursos humanos subutilizados (subempleo) o no utilizados (desempleados) para generar nuevas entidades o ampliar las organizaciones solidarias existentes, las que deben permitir la aplicación y el desarrollo eficiente e integral de dichos recursos.

De otra parte, esa misma gerencia debe evitar el convertirse en cómplice de las acciones que han llevado a cabo las empresas privadas y públicas que por razones tales como reducción de costos o del tamaño del estado han lanzado al desempleo un gran número de personas que luego no han sido absorbidos por el sector formal y han caído en el llamado sector informal de la economía. O cuando esas mismas entidades organizan empresas pseudo-solidarias para hacerle el quite al derecho laboral cambiando los contratos laborales por contratos de "compra-venta" de bienes o servicios, que en verdad no se realizan pues se han obligado unas relaciones laborales desventajosas e impidiendo de hecho características básicas de una empresa: como son la independencia y la autonomía.

Entonces toda gerencia de organizaciones de economía solidaria debe hacer énfasis en la justa distribución de la riqueza que su quehacer empresarial genere. Lo cual, incluso en entidades de estas características que por definición se basan en la equidad y la justicia continúa siendo uno de los problemas más difíciles de solucionar; pues se deben tener en cuenta numerosas variables internas y externas. Entre las externas se pueden enumerar entre otras: niveles de ingreso nacionales, del sector, de la región; características culturales especiales. Entre las internas se cuentan: la liquidez de la empresa, la estructura de cargos y funciones, los niveles de ingreso empresarial, el rendimiento individual, consideraciones sociales, etc. Además de todas las variables anteriores, existe fundamentalmente una exigencia hacia la gerencia solidaria que configura la limitante más importante para el margen de acción en relación con la distribución en mención: la supervivencia de la organización solidaria, la cual se debe generar a partir de la consecución de suficientes ingresos como para pagar justamente todos los recursos que se utilizan en la empresa, entre ellos el capital que es propiedad de los mismos participantes en la empresa y el recurso humano de los mismos que es el empleado para la producción de bienes o servicios. A medida que se logre un desarrollo empresarial suficiente para alcanzar esos niveles de pago de todos los recursos, sin importar que el alcance de la empresa solidaria sea local, nacional o global, se inicia realmente el proceso de acumulación y distribución de riqueza que rompe la tendencia de incremento de desigualdad y reduce la pobreza.

Además, las modificaciones que se han dado en el entorno económico para buscar el incremento de la producción y su correlato el consumo se han realizado sin tener en cuenta el deterioro que se produce en el medio ambiente, lo cual es propio de la cultura "occidental" que se ha implantado con la globalización y el neoliberalismo. Es decir, que de la forma en que se están explotando los recursos terrestres es imposible que se cumpla con el deseo de extender la cobertura de la satisfacción de mínima de las necesidades básicas de todos los habitantes del planeta; además de que un modelo con esas condiciones no es sostenible; pues no hay recursos suficientes para mantenerlo ni parcial ni totalmente. Por tanto, aquí también la gerencia de las organizaciones solidarias, debe demostrar su respeto por las personas y por el medio ambiente aplicando métodos y

procedimientos de producción que incluyan esa sostenibilidad como uno de los factores básicos.

El problema medioambiental que se acaba de mencionar va acompañado de una reducción radical del papel del estado en la economía, producto de la aplicación de los preceptos propios del neoliberalismo, el que ha considerado al estado como el agente encargado de garantizar el marco regulador mínimo que permita la máxima libertad al mercado como instrumento de coordinación económica y distribución racional de recursos a través del juego libre de la oferta y la demanda, lo que se concreta en la determinación de los precios. Esta reestructuración del papel y las funciones del estado también se ve afectada por la globalización que permite a las corporaciones internacionales asumir en muchas decisiones que afectan a los habitantes de ciertos países, decisiones que antes estaban a cargo de las personas y los estados, pero que ahora son tomadas en las instancias directivas de dichas corporaciones. Además, la necesidad de capital internacional que caracteriza a los países no desarrollados, que son la mayoría de los países del mundo, en conjunto con la exigencia de las instituciones financieras internacionales como el FMI, el BM o el BID, para reducir el déficit fiscal a costa de la inversión social han agudizado las contradicciones internas en los países y los conflictos sociales.

Curiosamente la globalización y la desregulación económica que caracterizan al modelo en aplicación van acompañadas de una mayor intervención de las instituciones estatales en las organizaciones de economía solidaria, como ocurre en Colombia, Perú, Ecuador, entre otros países. Una intervención que asume más un perfil policivo de control que un verdadero apoyo o una promoción efectiva para permitir el desarrollo de la economía solidaria de estos países.

En ese marco de liberación de la actividad de las empresas capitalistas, sean nacionales o extranjeras, y de control y regulación de las organizaciones solidarias, la gerencia solidaria debe mostrar su capacidad empresarial para que, a pesar de las condiciones contrarias, logre encontrar los nichos poblacionales y de mercado, donde la respectiva organización pueda desarrollar su objeto social y

fortalecerse para mantenerse dentro de dicho mercado y así poder garantizar la satisfacción de las necesidades de sus participantes. Junto a este acto de equilibrio, una gerencia verdaderamente solidaria promoverá la creación de asociaciones y uniones que representen los intereses de las organizaciones propias del sector frente a los otros dos sectores: público y privado. Incluso con la construcción de una verdadera base de poder económico, político y social.

Dirección del autor:

jhmolano@bacata.usc.unal.edu.co