

La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos



La gestión social
en las organizaciones
y su aporte a los colectivos humanos
Una perspectiva desde
estudios de caso comparados

Social Management
in Organizations
and its Contribution to Human Groups
A Perspective from Comparative
Case Studies

Resumen

Tomando como elemento problemático el proceso de gestión social, este libro aborda a las organizaciones como parte fundamental de la vida de los seres humanos. La investigación enfoca estudios de caso con el propósito de caracterizar procesos de gestión social en organizaciones de Colombia, identificar las categorías sobre las cuales se han generado transformaciones, proponer líneas amplias para su fortalecimiento en responsabilidad con el ser humano, su entorno y ambiente, e identificar tendencias para el desarrollo y la gestión como nuevos referentes en el ámbito de la administración de empresas. La constante realización e integración entre teoría y praxis, mediante una metodología histórico hermenéutica comparativa, representa una valiosa búsqueda en la comprensión de las experiencias colectivas humanas, dentro de ámbitos específicos e históricos, tanto espacial como temporalmente. El hacer la exploración de la dinámica y dialéctica de la gestión social expresada en diferentes niveles y en diversas dimensiones, en varias organizaciones actoras y pertenecientes a cuatro sectores económicos sensibles en la vida de un país, permite al lector extrapolar los hallazgos, comprender y analizar aproximaciones a las posibilidades y limitaciones del desarrollo social.

Palabras clave: gestión, organizaciones, colectivos humanos, complejidad.

Abstract

Taking the social management process as a problem, this book deals with organizations as a fundamental part of the life of human beings. The research focuses on case studies in order to characterize social management processes in Colombian organizations, identify categories in which transformations have taken place, propose broad lines for strengthening their responsibility to human beings, their surroundings and environment, and detect development and management trends as new references in business administration. Constant realization and integration of theory and practice, through a comparative historical-hermeneutic methodology, represents a valuable search in the understanding of collective human experiences, within specific historical spheres, both spatially and temporally. Exploring the dynamics and dialectics of social management, expressed at different levels and in various dimensions, in several organizations belonging to four sensitive economic sectors of a country enables the reader to extrapolate findings as well as to comprehend and analyze approaches to possibilities and limitations of social development.

Keywords: management, organizations, human groups, complexity.

¿Cómo citar este libro?/ How to cite this book?

Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Editoras

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Investigadora junior, directora del grupo de investigación Arte Solidario, clasificado en Colciencias en categoría C. Asesora y consultora en temas de gestión social, bienestar social, desarrollo humano, medio ambiente organizacional y procesos de investigación social. Autora del libro *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso cooperativas* (Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2014). Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Trainer de Trainers My.COOP reconocida por la Organización Internacional del Trabajo. Consultora y facilitadora en diálogo de gestiones para el Centro de Formación Empresarial, Fundación Mario Santo Domingo, Acción Internacional y Cámara de Comercio de Bogotá. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Integrante vinculada con maestría al grupo de investigación Arte solidario, clasificado en Colciencias en categoría C, avalado por dicha universidad. Autora del libro *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso cooperativas* (Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2014). Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

La gestión social
en las organizaciones
y su aporte a los colectivos humanos
Una perspectiva desde
estudios de caso comparados

Social Management
in Organizations
and its Contribution to Human Groups
A Perspective from Comparative
Case Studies

Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora
(Editoras)



Universidad Cooperativa
de Colombia



EDICIONES
Universidad Cooperativa
de Colombia

La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos : una perspectiva desde estudios de caso comparados / Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora, editoras. -- Bogotá : Universidad Cooperativa de Colombia, 2018.

p. -- (Colección investigación en ciencias empresariales, ISSN: 2500-6290)
Contiene datos biográficos de los autores. -- Incluye índice analítico. --

Contiene bibliografía.

ISBN 978-958-760-089-6 -- 978-958-760-090-2 (digital)

1. Trabajo social industrial 2. Empresas - Aspectos sociales
3. Responsabilidad social de los negocios 4. Servicio social - Administración I. Pardo Martínez, Luz Patricia, ed. II. Huertas de Mora, María Victoria, ed. III. Serie

CDD: 658.408 ed. 23

CO-BoBN- a1017668

La gestión social de las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde estudios de caso comparados

© Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, marzo del 2018

© Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora, Edgar Orlando Pimiento, Edgar Gómez González, Eduar Guerra Álvarez, 2018

ISBN (impreso): 978-958-760-089-6

ISBN (digital): 978-958-760-090-2

DOI: <http://dx.doi.org/10.16925/9789587600902>

Colección Investigación en Ciencias Empresariales

ISSN: 2500-6290

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: julio de 2015

Evaluación propuesta de obra: noviembre de 2015

Evaluación de contenidos: septiembre de 2016

Correcciones de autor: noviembre de 2016

Aprobación: noviembre de 2016

Fondo Editorial

Director Nacional Editorial, Manfred Acero Gómez

Producción editorial de libros, Juan Pablo Mojica Gómez

Producción editorial de revistas, Daniel Urquijo Molina

Proceso editorial

Corrección de estilo, María Carolina Ochoa

Lectura de pruebas, Hernando Sierra

Traducción al inglés, Nathalie Rocío Barrientos Preciado

Elaboración de índice analítico,

Diseño y diagramación, Jenny Alexandra Moreno

Diseño de portada, Jenny Alexandra Moreno

Impresión, Proceditor

Impreso en Bogotá, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995.

El Fondo Editorial de la Universidad Cooperativa de Colombia se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Contenido

Págs.

Introducción XI

Parte 1. Fundamentación epistemológica **Part 1. Epistemological and Theoretical Basis**

1 Fundamentación humana y ethos organizacional 17
Human Basis and Organizational Ethos

Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora

Fundamentos filosóficos de las organizaciones

Referencias

2 Gestión, conceptos y perspectiva 31
Management, Concepts and Perspective

Edgar Orlando Pimiento, Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora

Introducción

Gestión

Factores en la gestión organizacional

Administración y organización

Modelos de gestión

Gestión del talento

La gestión social

Referencias

3 Diseño metodológico 47
Methodological Design

Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora

Enfoque histórico-hermenéutico

El método comparativo

Estudio de caso

Explicación del desarrollo

Delimitación de la población y de la muestra

Referencias

4	La gestión de las organizaciones: una perspectiva desde la complejidad.....57 Organization Management: A Perspective from Complexity <i>Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora</i> Introducción Las organizaciones en una nueva perspectiva Conclusiones Referencias
----------	---

Parte 2. Contextos y perfiles organizacionales **Part 2. Organizational Contexts and Profiles**

5	Sector educativo: el papel de la universidad hoy. Caso ESAP 77 Educational Sector: The Role of Universities Today. ESAP Case <i>Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora</i> Introducción Colombia y la universidad con calidad Responsabilidad y ética en las organizaciones universitarias Caso 1. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)-Colombia Conclusiones Referencias
----------	---

6	Sector solidario: cooperativas financieras. Caso Confiar..... 97 Solidarity Sector: Financial Cooperatives. Confiar Case <i>Edgar Gómez González, Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora</i> Introducción Las organizaciones Colombia y las cooperativas financieras Recorrido histórico de la economía solidaria en Colombia Cooperativas con actividad financiera Caso 2. Confiar Cooperativa Financiera Conclusiones Referencias
----------	--

7	Otros casos significativos colombianos: sector de servicios en industria de hidrocarburos. Caso Civalco123 Other Significant Colombian Cases: Services Sector in the Hydrocarbons Industry. Civalco Case <i>Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora</i> Introducción Caso 3. Civalco, Colombia Conclusiones Referencias
----------	---

8	Otros casos significativos colombianos: sector portuario. Casos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRB) y Fundación Buenamar-Fundemar135
	Other Significant Colombian Cases: Port Sector. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRB) and Fundación Buenamar-Fundemar Cases
	<i>Eduar Guerra Alvarez, Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora</i>
	Introducción
	Marco legal y adaptación a normas internacionales
	Macroentorno de las sociedades portuarias regionales
	Ambiente económico de crecimiento
	Lo social en un país de grandes contrastes
	Avance tecnológico
	Exigencias ecológicas del puerto
	Caso 4. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRBUN)
	Conclusiones
	Caso 5. Fundación Buenamar-Fundemar
	Conclusiones
	Referencias

Parte 3. Análisis de hallazgos y resultados Part 3. Analysis of Findings and Results

9	Bases de información resultado de la investigación173
	Databases Resulting from the Research
	<i>Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora, Edgar Gómez González, Edgar Orlando Pimiento, Eduar Guerra</i>
	Introducción
	Matriz de revisión documental de las instituciones (estudio de caso)
	Resultados, avances y conclusiones.....189
	Matriz de triangulación de categorías teóricas y conceptuales de los casos-Colombia
	Conclusiones

Bibliografía general197

Índice analítico 201

■ Introducción

Al ser la intención de este trabajo investigar organizaciones que aportan a la producción, a la educación universitaria y a la economía solidaria, se define como centro de dicho interés lo que le es común a todo tipo de organización: la gestión social inmersa en ella. Es de gran interés, particularmente en el subcontinente latinoamericano, identificar la construcción de aquella interacción social que se basa en el aprendizaje colectivo, cooperativo, continuo y complejo, y se dirige al diseño, la optimización y la ejecución de planes, programas y proyectos que permitan responder a las necesidades micro, meso y macrosociales.

Siempre han existido organizaciones y, aunque en su concepción primaria se relacionan con el concepto de orden, exactitud, linealidad y equilibrio –claramente una noción fundamentada en la racionalidad del positivismo–, las realidades han ido cambiando y adaptándose a las nuevas relaciones y exigencias del mundo. En esta evolución, los procesos y las personas han tenido que acoplarse entre ellos y con su contexto, de manera que subsisten y permanecen –con eficiencia, eficacia y efectividad– como colectivos organizados.

En Colombia y en América Latina, los desarrollos organizacionales han recibido influencias notorias de los movimientos políticos, sociales y económicos en el nivel local, regional y global, pero a partir de la apreciación de particularidades constituye especial interés entender el aporte que las organizaciones han hecho en el desarrollo de una gestión para beneficio social de sus vinculados y de su entorno sociocultural.

Resulta también relevante comprender si los colectivos humanos en los que actúan las organizaciones han sufrido cambios para bien de sus miembros o no, y responder las preguntas: ¿cómo y por qué se han dado esos cambios?, ¿qué estímulos o cuál papel han jugado los seres humanos, individuos y en colectivo, como creadores, impulsores y receptores de los cambios?, ¿qué tipo de beneficios se han logrado en el trascurso histórico dentro y fuera de las organizaciones solidarias?

Se trata de identificar las categorías en torno a las cuales se han generado estas transformaciones en los países latinoamericanos desde la concepción de la

gestión social, y de identificar tendencias en sus procesos de desarrollo y gestión desde una perspectiva de pensamiento complejo.

Con un trabajo definido para el periodo 2013-2014, los objetivos se centraron en:

- a. Señalar el recorrido histórico y los fundamentos filosóficos de las organizaciones en los desarrollos de la gestión social.
- b. Identificar los parámetros culturales y sociales de las organizaciones a la hora de abordar los procesos de gestión social.
- c. Indagar los parámetros filosóficos que han influido en la toma de decisiones en las organizaciones para asumir el beneficio social a partir del pensamiento complejo.
- d. Explorar las tendencias y perspectivas de las organizaciones en el abordaje de la gestión social, el bienestar y el desarrollo social, y los nuevos referentes de la complejidad.

La investigación sobre gestión social en las organizaciones es novedosa en la medida en que permitió establecer cómo se han acogido e implementado los procesos de gestión social; cuáles han ayudado a obtener un bienestar para los individuos y colectivos humanos que son su responsabilidad; cuáles avances están apegados solo a las exigencias; y desde cuáles postulados filosóficos y culturales se han adoptado dichos modelos o procedimientos de gestión social.

De igual forma, resultó interesante conocer la perspectiva de políticas que en la toma de decisiones han servido como directrices en el propósito de lograr condiciones de calidad de vida y desarrollo social en los grupos humanos que forman parte de las organizaciones, así como para las personas que constituyen su entorno social.

La finalidad de este enfoque de investigación representa una búsqueda en la comprensión de las experiencias colectivas humanas, dentro de ámbitos específicos e históricos, tanto espacial, como temporalmente. De igual modo, el enfoque permite identificar, comprender y analizar las posibilidades y las limitaciones del desarrollo social con base en los hallazgos.

Lo que subraya el nombre *histórico hermenéutico* es el carácter específico de las acciones humanas, o sea, su dotación de sentido social en el curso de un proceso de elaboración colectivo. Dicha significación y su camino de construcción la mayoría de veces escapa a la conciencia de sus protagonistas, haciendo una necesaria labor

de desentrañamiento sistemático para cuyo efecto la historia y la hermenéutica en sus versiones contemporáneas ofrecen las herramientas metodológicas pertinentes. (Cinde, 1992)

El enfoque histórico-hermenéutico propuesto busca la comprensión de la acción humana, tomando como fundamento del proceso vivido durante la trayectoria documental sus representaciones, símbolos, hechos y acontecimientos significativos.

La metodología de la investigación fue cualitativa-comparativa y abordó la comparación como fundamento científico, para el caso, desde su aporte al desarrollo de los sistemas sociales. De otra parte, se tomó el estudio de caso orientando su interés a saber por qué el objeto es tal como está. Este conocimiento ayuda a resumir todo lo que se sabe acerca la gestión de las organizaciones, ayuda a observarlo en su contexto en una perspectiva histórica y, a partir de su proceso de desarrollo, visualiza las tendencias.

La investigación tomó como base las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 1: Establecer los procesos de gestión social desde sus aportes a los colectivos humanos, tomados en el transcurso de su recorrido histórico. Esto en atención a sus propios contextos políticos, culturales y sociales, desde una mirada de la complejidad permite obtener líneas que den cuenta de una aproximación a la realidad latinoamericana, a la vez que ofrece la posibilidad —desde nuestras identidades— de configurar tendencias, tanto teóricas como de acción, en el desarrollo social de los pueblos.

Hipótesis 2: Establecer los procesos de gestión social desde sus aportes a los colectivos humanos, tomados en el transcurso de su recorrido histórico y desde la mirada de la complejidad, no proporciona suficientes evidencias de acercamiento a las particularidades, la idiosincrasia y las necesidades locales en el contexto latinoamericano. Lo anterior en razón a que resultan impertinentes en el camino de configurar tendencias y acciones que permitan superar el atraso y alcanzar el desarrollo social de los pueblos.

Para la validación en desarrollo de estas hipótesis y desde la perspectiva metodológica, la investigación, fundamentada a partir del enfoque histórico-hermenéutico, asume como objeto genérico de comprensión la experiencia humana colectiva desde los comportamientos individuales y de toma de decisiones.

La primera parte del texto, en cuatro capítulos, ilustra la fundamentación epistemológica y teórica que orientó la línea de observación investigativa. Los temas abordados son: la fundamentación humana y el ethos organizacional; los conceptos y las perspectivas desde los cuales se aborda la gestión; el diseño metodológico que definió la investigación; y la gestión en las organizaciones como proceso y eje de la vida organizacional.

La segunda parte, compuesta por cuatro capítulos, muestra contextos y perfiles organizacionales mediante la caracterización de la gestión encontrada en las organizaciones públicas y privadas de capital. Los estudios de caso caracterizan unidades productivas o de servicios y entidades de educación superior y su papel en la sociedad; igualmente, hacen una aproximación al sistema de organizaciones solidarias representado en cooperativas financieras.

Una tercera parte del texto, compuesta por dos capítulos finales, analiza los hallazgos y los resultados encontrados en el desarrollo de la investigación, describe las bases de información y registra reflexiones y síntesis comparativas de resultados.

A pesar de que su desarrollo se intentó con trabajo investigativo en Colombia y Venezuela, el presente texto expone únicamente el trabajo realizado el primero.

Parte 1

Fundamentación epistemológica

Part 1
Epistemological and Theoretical Basis

1 Fundamentación humana y ethos organizacional

Human Basis and Organizational Ethos

Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora

Resumen

Este capítulo aborda el tema de la responsabilidad social desde lo organizacional y sistémico, sin limitarse exclusivamente a aquellas propuestas de responsabilidad empresarial o corporativa. Se presentan los estudios de caso participantes en la investigación y el análisis de los hallazgos obtenidos en el proceso investigativo, y se muestran las reflexiones y la síntesis comparativa de resultados logrados. La investigación aporta una visión sobre la gestión de las organizaciones y logra identificar algunas de las tendencias más evidentes en cuanto a los aportes que hacen las organizaciones a los colectivos humanos en términos de su real incidencia.

Palabras clave: gestión, organización, colectivos humanos, tendencias, complejidad.

Abstract

This chapter covers the topic of social responsibility from organizational and systemic views, but is not limited to corporate responsibility proposals. Both the case studies included in the research and the analysis of findings obtained in the research process, as well as some reflections and a comparative summary of results achieved, are presented. The research provides a view on organization management and identifies some of the most evident trends regarding contributions made by organizations to human groups in terms of their actual impact.

Keywords: management, organization, human groups, trends, complexity.

Perfil del autor / Authors profile

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

¿Cómo citar este capítulo? / How to cite this chapter?

APA

Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (2017). Fundamentación humana y ethos organizacional. En Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados* (pp. 17-29). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Chicago

Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Fundamentación humana y ethos organizacional". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017.

MLA

Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Fundamentación humana y ethos organizacional". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Eds. Luz Patricia Pardo Martínez y María Victoria Huertas de Mora. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017, pp. 17-29.

Introducción

La comprensión humana no solo comporta aquella comprensión de la complejidad del ser, sino también el entendimiento de las condiciones que activan el pensamiento, las decisiones y las acciones. Por ello, la comprensión del sujeto social no puede lograrse al margen del contexto, un contexto que nos identifica y nos diferencia; un contexto que nos une pero que al mismo tiempo nos hace interdependientes en lo ambiguo y lo complejo, porque los hechos sociales no poseen un único determinante, son múltiples en cuanto a su naturaleza histórica y su proyección práctica-emancipadora; aun así, es al mismo tiempo un contexto marcado por lo convencional, en el que se han pretendido unificar verdades, homogeneizar ideas morales y estandarizar estilos de vida.

Ahora bien, el problema social emerge de fundamentos cognitivos, éticos, estéticos y políticos, con lo cual se vislumbra que la cotidianidad del hombre social no puede comprenderse mientras se mantenga una ciega sujeción a la rigurosidad de los conceptos sobre los que se ha pretendido edificar su desarrollo. Si bien es cierto que lo cotidiano existe porque así fue aceptado, no debe extrañar que, tanto de manera activa, como pasiva, el espíritu humano se rebele continuamente contra lo establecido y trate de emanciparse. Obrar en lo cotidiano es obrar en el ámbito moral de una identidad que conjuga la representación de la subjetividad con las distintas manifestaciones del mundo de vida objetivo; conlleva el ejercicio de la libertad no solo para modificar costumbres, tradiciones y estilos de vida, sino también para gestionar las interrelaciones e intervenir en los asuntos colectivos más allá de los propios intereses particulares, ejerciendo a plenitud su condición ciudadana.

Un aporte interesante que permite comprender la gestión de lo común en algunas organizaciones es el trabajo de varios autores que sintetiza Elinor Ostrom (1990), en su artículo sobre la evolución de las instituciones por la acción colectiva, así:

The tragedy of the commons, the prisoner's dilemma, and the logic of collective action – closely related concepts in the models that have defined the accepted way of viewing many problems that individuals face when attempting to achieve collective benefits. (Ostrom, 1990. p. 6)

Señala además Ostrom:

These three models and their many variants are diverse representations of a broader and still-evolving theory of collective action. Much more work will be needed to develop the theory of collective action into a reliable and useful foundation for policy analysis. Considerable progress has been made during the past three decades by theorists and empirically oriented social scientists. The sweeping conclusions of the first variants of this theory have given way to a more qualified body of knowledge involving many more variables and explicit base conditions. (P. 7)

Y agrega:

The implication, of course, was that Canadian fisheries universally met that description – an empirically incorrect inference. But many observers have come to assume that most resources are like those specified in the three models. As such, it has been assumed that the individuals have been caught in a grim trap. The resulting policy recommendations have had an equally grim character. (P. 8)

En consecuencia, el interés científico por lo social debería estar centrado en liberar al sujeto de las actuales relaciones de dependencia que ya han perdido vigencia y legitimidad, con lo que contribuiría a forjar individuos auténticos, pero no por ello alejados del conjunto de valores universales que están fuera de cualquier discusión. Desde este punto de vista, la orientación crítica de la ciencia social no intenta dominar al sujeto, sino facilitar su capacidad deliberativa y de autodeterminación, potenciando la autonomía en cuanto a sus relaciones y estilo de vida. Dicho de modo más concreto, la razón y el sentido de la ciencia social no es otro que el de humanizar la sociedad, por lo cual –desde una postura ontológica– no puede concebirse una realidad única y estable, sino múltiples realidades dinámicas, cambiantes, holísticas, construidas por el hombre, interrelacionadas e interdependientes en un mismo espacio sociocontextual.

Desde la perspectiva del desarrollo social, una de las mayores contradicciones en la realidad social contemporánea es la gran brecha existente entre la población latinoamericana que más atesora riquezas y la que menos tiene. Las recientes cifras suministradas por la ONU señalan que el 20 % de la población mundial que vivía en los países más ricos, y el 20 % que vivía en los más pobres, eran de 30 a 1 en

1960, pasando a ser de 60 a 1 en 1990. Todo lo anterior ocurre frente a lo que se ha llamado la “revolución tecnológica”.

Entonces, una mirada crítica debería generar serias reflexiones que permitan conocer las verdaderas causas de esta situación, que a su vez producen sensaciones desplazantes en quienes viven en condiciones de “perdedores” sociales. Las organizaciones en general –y especialmente las latinoamericanas– están en el deber inmediato de conocer las razones de las que derivan las actuales condiciones de pobreza.

¿Cuál ha sido el camino que han seguido las organizaciones en la gestión social? ¿Qué ha ocurrido con la riqueza generada por el sector privado? ¿Cómo han utilizado las instituciones del Estado los ingresos públicos, muchos de ellos generados por los impuestos que pagan las empresas? Pero tal vez, lo más importante sería responder a la pregunta: ¿qué acciones se están ejecutando actualmente en las diferentes organizaciones sociales, tanto públicas como privadas, frente a las responsabilidades que se tienen respecto a la gestión social?

En un mundo de tanta complejidad, con fronteras borrosas y solapamiento de culturas, donde el factor material no es un bien fundamental, ni mucho menos decisivo para la competitividad, el talento humano toma un lugar protagónico; el conocimiento que se obtiene de la educación. Por lo tanto, la generación de valor no es ya producto del azar, no depende de la geografía del país. Hoy, la generación de valor es consecuencia de los aprendizajes, especialmente de esos aprendizajes construidos en el colectivo.

Es allí donde vale una mirada escrutadora en las microculturas andinas para identificar: ¿cuáles han sido sus formas y maneras de generar riquezas a través de las organizaciones sociales y productivas?, ¿cuáles han sido las maneras cómo se ha ejercido el poder en ellas?, ¿cuál tipo de trabajo ha prevalecido, el individual y aislado, o el colectivo e integrador?, ¿cuál ha sido el objetivo final de las organizaciones, generar beneficios económicos o beneficios sociales?

Ahora bien, el interés científico no está solo en conocer los hechos anteriores, en generar diagnósticos de culpa frente a los eventos que forman parte del pasado. La ciencia, la buena ciencia, debe servir a la sociedad para ejercer su libertad en la búsqueda de satisfacciones, motivar a las colectividades para que a través de sus saberes consigan la emancipación sin imposiciones foráneas y sin pérdida de identidad.

La presente investigación pretende abordar esas realidades con la finalidad de generar criterios que permitan a las sociedades latinoamericanas una reflexión

activa, en la cual la gestión social de las organizaciones procuren el bien colectivo, con el respeto debido a las minorías, en un entorno natural vivible y en la búsqueda de lo que Kliksberg (2002) denomina una “economía con rostro humano”.

Fundamentos filosóficos de las organizaciones

Una vez definido el objeto de estudio como el de los “procesos de gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos”, se hace necesario definir y acotar sus alcances epistémicos.

Cuando se habla de organizaciones, inmediatamente se evocan los conceptos de empresa y de emprendimientos humanos para una actividad de preferencia económica, pero siempre ha tenido la connotación de social, en tanto que las personas son los actores principales. Veamos entonces las diferentes acepciones cuyo nombre y contenido han aportado a lo que hoy se entiende por procesos de gestión social.

Se aborda lo que precede a la aparición de la empresa como ente jurídico que asume responsabilidades derivadas de aquellas de sus dueños y organizadores. En este sentido, el marco teórico procura mirar hacia los imperativos de una empresa—cualquiera que sea—y hacia los temas de administración frente a nuevas realidades sociales que se proponen como retos en el siglo xxi.

Para leer la historia que ha definido las características de la gestión social y sus retos futuros, en especial tratándose de la realidad en nuestros países latinoamericanos, adoptamos las propuestas de Walter Benjamin. Para ello acudimos a la traducción y el estudio de las tesis de Benjamin y al escrito *Walter Benjamin y las lecciones de una historia vista a contrapelo* que realiza el profesor Carlos Antonio Aguirre-Rojas (2008, p. 25):

Para Benjamin “Articular históricamente el pasado *no* significa conocerlo ‘como verdaderamente ha sido’” (Tesis vi) y como afirma la máxima mil veces repetida de la historiografía positivista [...] “el principio constructivo (Tesis xvii)” [...] es el único que permite “articular históricamente el pasado” (Tesis vi) [...] Benjamin propone más bien una ‘*recuperación selectiva*’ de solo ciertos hechos, sucesos y procesos, definida justamente desde el establecimiento de ese *principio constructivo*, que corresponde a cada

época y que es el único que, en cada caso, permite descifrar y dar sentido al complejo rompecabezas del momento o del problema histórico específico que investigamos.

A partir del principio constructivo que nos propone Benjamin, en este trabajo interdisciplinar se intenta afrontar los pasados de nuestros respectivos entornos, de manera selectiva e inteligente, reconociendo –como lo propone nuestro referente– elementos privilegiados, “verdaderas constelaciones cargadas de tensiones” (Tesis xvii), los “instantes de la cognoscibilidad del pasado” (Tesis v), o “instantes de peligro” que nos permiten ver los “múltiples” y diferentes pasados –el de los vencedores, el de los vencidos o aquel de los simplemente ignorados– que investigamos y por medio de los cuales nos podamos acercar a una totalidad más representativa.

De otra parte y adicional a estas consideraciones, parecen oportunas algunas reflexiones de Emmanuel Lévinas, Amartya Sen y Adela Cortina, quienes desde una perspectiva ética, humana y de responsabilidad social, permiten orientar dicha mirada a temas de administración, así como avanzar en las reflexiones sobre cuestiones que tendrán impactos profundos en la gestión social y en la responsabilidad de sus agentes.

Ellos se manifiestan también en contra de una afirmación que se ha erigido como el estandarte del mundo occidental con sus propuestas de una filosofía liberal, y que bien resume Aguirre-Rojas en sus críticas Benjamin:

El hombre moderno persiste en su ser soberano preocupado únicamente en asegurar *los poderes de su soberanía*. Todo lo que es posible está permitido. La experiencia de la Naturaleza y de la Sociedad daría progresivamente razón –o estaría a punto de dar razón– de toda exterioridad. Maravilla de la libertad occidental moderna que no incomoda a ninguna memoria ni remordimientos y que se abre a un “*radiante futuro*” en donde todo es reparable. Solo ante la muerte está desarmada. [...] Esfera de lo irreparable [...] Más, la finitud y la muerte no habrán cuestionado la buena conciencia de ser, donde se mantiene la libertad del saber, cuya finitud y muerte solo habrá puesto en jaque [*mise en échec*] los poderes. (Aguirre Rojas, 2008, p. 26)

En consonancia, viene bien la consideración proporcionada por Emmanuel Lévinas (2006):

Toda la vivencia humana se expresa hasta nuestros días [72] –y sobre todo en nuestros días– en términos de experiencia, es decir, se convierte en lecciones recibidas, en

enseñanzas, en saberes. Las relaciones con el prójimo, con el grupo social, con Dios, significan también experiencias colectivas, religiosas.

El autor introduce el concepto de alteridad, por el que se entienden las incidencias de la interacción con el otro, con otros, frente a la cual se genera una conciencia no intencional, una señal incontestable de la asimetría radical en que se funda la relación ética, que es reconocer la presencia, la vulnerabilidad y la realidad del otro que sorprende, sobrecoge y llama a la responsabilidad.

El hombre occidental se ha embarcado en la experiencia de pensarse en la justicia y para ello se ha propuesto la equidad y la democracia. No obstante, hoy el desarrollo de Occidente muestra y convive con una de las más grandes brechas entre aquellas sociedades desarrolladas y otras en extremas y crecientes pobreza: la desigualdad. Incluso, ya se observa esta brecha presente en el interior de las primeras, como fruto de las secuenciales y cada vez más reiterativas crisis del sistema de financiación mundial, regulado por el mercado. Pero dichas evidencias, la virtud y la obligación moral, no son el referente sustancial.

En vez de una cultura generalizada que reconoce naturaleza y bien común, hoy el epicentro conceptual está en la autonomía del sujeto. Por ello prima el respeto a la pluralidad de visiones de mundo y proyectos de vida, presumiblemente buena. Buen nivel de vida, buen vivir y vida buena son nombres muy usados hoy para aludir al bienestar humano, pero diametralmente opuestos en su contenido según sea la latitud donde se encuentre quien los exprese. Vivir la multiculturalidad es un problema pensado en el norte; vivir en constantes conflictos y pobreza es el problema impensado en el sur.

En ese marco, damos la mirada a las empresas y a las organizaciones como agentes de experiencias y orientadores de cultura, aceptando los tres imperativos que Adela Cortina (2012)¹ señala como empresariales y económicos para estos entes, que a su vez han sido organizados por las sociedades con presumibles objetivos de ordenamiento y como agentes en participación, desde premisas de justicia y equidad.

El primero informa sobre el objeto social originario de la economía y la organización empresarial económica. La autora ilustra al respecto:

2 En la obra referenciada, la profesora Cortina elabora una extensa argumentación al respecto. En este trabajo tomamos solo los argumentos principales.

El objeto originario de una empresa es el de proveer bienes y prestar servicios a las personas, que han perdido la capacidad de abastecerse por sí mismas de manera individual, y entonces este imperativo se convierte, por extensión, en un imperativo de proveer bienes y prestar servicios a la sociedad. Cuando una empresa no tiene este imperativo claro y sus metas se orientan a otros fines, no corresponde en su objeto social y no se puede considerar como bueno lo que se hace en ella. (Cortina, 2012, p. 62)

Un segundo imperativo económico, de la empresa como organización de personas y recursos, sea su objeto económico o social, nos dice que: “es el de satisfacer las necesidades y expectativas de todos los afectados por ella” (Cortina, 2012, p. 66). Se refiere a los *stakeholders*, como son denominados por los autores norteamericanos en el debate económico. Es así como este imperativo predica que no es lícito ni legítimo (puede ser que lo sea en términos legales) apropiarse abusivamente valores y beneficios a favor de uno o unos pocos y en contra de otros.

Y un tercer referente que se predica es: “Toda actividad económica y empresarial por ser humana debe ser valorada –bajo imperativos legales y a la vez morales– desde dentro, ¿qué es lo que es?, ¿cuál es su meta? y ¿cómo lo hace?” (Cortina, 2012, p. 64). Es decir, este imperativo involucra todos los procesos de gestión tanto individuales de sus actores, como institucionales, y desde una responsabilidad definida.

En otra orilla se sitúa la propuesta de justicia moderna, la cual se aborda con acento en la libertad y no en la construcción de bienes y reconocimiento de valores comunes. Lo justo, entonces, se asocia con decidir con un mismo –o general– grado de libertad e independencia desde el hombre libre, autónomo e independiente. Luego, si se hacen evidentes algunas consecuencias no deseadas, se aborda esa independencia por sobre la obligación de reparar el eventual daño causado en el uso inadecuado o descuidado de esa libertad e independencia. La democracia se cruza con mayorías, como si algo aceptado por una mayoría, o por todos, como acto derivado de ese general grado de libertad, fuera moral *per se*.

La teoría moderna presenta y propone una justicia y una democracia que, en primer lugar, sean asumibles por cualquier ser racional desde su ser individual, pero también un desplazamiento de los compromisos del yo por el nosotros, además de un desplazamiento desde la justicia general hacia la justicia distributiva.

Tomando la herencia de la historia, se ve que para los antiguos (Mate, 2011, p. 76) “la justicia es una virtud practicada en la democracia de la polis y ser feliz es ser virtuoso”. La virtud para Aristóteles es parte necesaria y central de la vida, es vivir la vida al óptimo, no es un mero ejercicio de aseguramiento y supervivencia.

En eso coincide también Ortega y Gasset (1964, p. 171): “El hombre no está en el mundo para sobrevivir sino para vivir bien. La técnica, la ciencia y todo parece necesario solo en la medida en que haga posible el bienestar humano”. Hay, empero, una gran diferencia entre ellos en el abordaje de sus concepciones, y es aquella del encaje entre el momento artificial y el momento natural de vivir bien.

Amartya Sen (2009 y 2010), en sus textos y conferencias más recientes, rescata la contribución de Adam Smith cuando nos ilustra:

La contribución específica de Adam Smith que es más claramente celebrada hoy en día –y ciertamente no se la ha desdeñado– es la manera en que él ayudó a reconfigurar la disciplina de la economía. A Smith comúnmente se lo acepta como “el padre de la economía moderna” y se reconoce ampliamente que él ha contribuido más que casi nadie al surgimiento de la disciplina científica de la economía. Soy, claro está, consciente de que hablar de la “disciplina científica” de la economía puede parecer un poco fuera de lugar en estos momentos, dada la manera como la profesión va andando ahora mismo. “Ciencia”, de hecho, no es precisamente la primera palabra que nos viene a la cabeza dada la manera en que los economistas se han enredado anticipando la gigantesca crisis en que hoy estamos atrapados y averiguando cómo podemos rescatar rápidamente al muy arruinado mundo económico. Este nuevo escepticismo se alimenta de las viejas dudas sobre la posibilidad de tener una “ciencia” llamada “ciencia social”.

La deuda con Smith es reconocida generosamente en los escritos económicos contemporáneos, pero desafortunadamente algunas de sus ideas centrales no son muy bien comprendidas en muchas de las exposiciones de sus presuntos admiradores, quienes quieren ver a Smith solamente como el gurú de la economía de mercado: un hombre de una sola idea, propagando únicamente la excelencia y autosuficiencia del mercado. He tenido la ocasión, en un reciente ensayo en el *New York Review of Books*, de quejarme de que la popularidad de citar a Smith parece exceder en mucho la de leerlo. (Sen 2009)

A partir de este marco referente, a fin de manejar un enfoque sistémico y como fenómeno de alta complejidad, recorreremos de manera sintética los conceptos orientadores básicos desde las ciencias económicas y de la administración, que avanzan hasta afirmar que las empresas no son entes autónomos y ajenos a lo

social, sino que son esencialmente organizaciones de personas con responsabilidades intrínsecas de gestión social.

Este trabajo inicial no se aborda con un seguimiento a una secuencia del avance conceptual, ni hace estricta referencia a los autores más prolijos. Se concreta en identificar los conceptos esenciales y describirlos desde lo que son en sí mismos y los principios que los animan.

Es importante mencionar que los autores se identifican con unas tendencias según sean sus vivencias y entornos. Los europeos –y en especial aquellos del norte– son más atentos a los referentes filosóficos y de argumentación razonada. Por el contrario, los autores anglosajones y norteamericanos, muy de la tendencia del desarrollo masivo de mercados e industrialización para ventas por volumen y en grandes superficies, son de la tendencia práctica, en la cual la responsabilidad se centra en satisfacer resultados para los accionistas y la construcción de escenarios.

Pero, a su vez, las crisis del modelo propuesto por la economía americana traen nuevos conceptos y enfoques. Iniciamos con ellos invitando las reflexiones que el mismo Peter Drucker (1999) hace de sus propias tesis en conferencias y charlas, que compila en su libro *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*:

Los desafíos y temas que aquí se tratan ya nos acompañan en todos los países desarrollados y en la mayoría de los emergentes (por ejemplo Corea y Turquía). Ya se pueden identificar, discutir, analizar, y ya se pueden formular prescripciones para ellos. Sobre ellos ya están trabajando algunos en algún lugar. Pero hasta ahora lo hacen muy pocas organizaciones y muy pocos ejecutivos. Los que sí se esfuerzan en responder a estos desafíos hoy preparándose a sí mismos y preparando sus instituciones para los nuevos desafíos serán los líderes y amos del mañana. Quienes esperen hasta que dichos desafíos se hayan convertido en temas “candentes” probablemente quedarán a la zaga, quizá irremediablemente. [...] Estos desafíos no están surgiendo del presente. SON DIFERENTES. [...] Nos encontramos en un periodo de PROFUNDA TRANSICIÓN y los cambios son quizá más radicales aún que los que dieron origen a la “segunda revolución industrial” a mediados del siglo XIX, o de los cambios estructurales desencadenados por la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. [...] las nuevas realidades y lo que ellas imponen exigen ECHAR ATRÁS políticas que han funcionado bien durante el último siglo y, lo que es más, exigen un cambio de la MENTALIDAD tanto de las organizaciones como de los individuos. (Drucker, 1999)

Es impactante cuando este autor recuerda sus tesis pasadas y las autorrefuta, las revalúa y nos ilustra con respecto a que las nuevas “realidades” sociales, demográficas y económicas ya no serán del resorte de los “gobiernos”, ni serán cuestiones que se puedan manejar en el libre mercado. No corresponden a la teoría económica y tampoco a la “política económica”:

Son cuestiones que solamente pueden enfrentar y resolver la GERENCIA y el INDIVIDUO, trabaje este con el conocimiento*, sea profesional o ejecutivo. Seguramente va a debatirse en la política interna de todos los países desarrollados y emergentes pero la resolución tendrá que producirse dentro de cada organización e incumbirá a la GERENCIA de cada organización y a cada persona que trabaja con el conocimiento (especialmente cada ejecutivo) dentro de la organización.

*El profesor Drucker acuñó el término *Knowledgeworker* en su libro *The age of discontinuity*, publicado en 1969. El término, que Drucker considera intraducible, se refiere a la persona cuya herramienta principal de trabajo es el conocimiento. (N. del Ed.). (Drucker, 1999, p. 28)

Este maestro de la administración moderna da un salto conceptual al reconocer su propio error por inducir a pensar a sus alumnos y asesorarlos con la idea según la cual la administración es solo –o equivalente a– administración de negocios, y reflexiona acerca de cómo no existe una única forma de administrar, ni una única organización tipo. Su propuesta teórica de administración y los desafíos que presenta, dice, afectan a todas las organizaciones de la sociedad actual. Drucker nos señala:

Las suposiciones básicas acerca de la realidad son los paradigmas de una ciencia social como la administración. [...] Las suposiciones básicas que una disciplina mantiene acerca de la realidad determinan el punto de concentración de la disciplina. De ellas también depende lo que la disciplina va a tomar como “hechos” e incluso la identidad que la disciplina se dará a sí misma. Las suposiciones también determinan en gran parte lo que se va a desatender en una disciplina o lo que se va a hacer de lado como una “molesta excepción”. Ellas deciden qué va a recibir atención dentro de una disciplina y qué se va a desconocer o a pasar por alto. (p. 28)

Así mismo, nos ilustra cómo en la administración –en tanto ciencia social que trata del comportamiento de las personas y de las instituciones organizadas por esas personas– las suposiciones son muy importantes. Mientras que las ciencias naturales tratan del comportamiento de objetos y dichos paradigmas no tendrán efecto en ellos, en las ciencias sociales los paradigmas-suposiciones tendrán efecto en el comportamiento de las personas y, por tanto, en sus organizaciones.

Para describir los nombres y los contenidos de las principales suposiciones básicas (paradigmas) que se trabajan en esta ciencia social con el fin de analizar el comportamiento de las personas y de sus instituciones, se considera válido el *Diccionario manual de la lengua española* (RAE, 2007), además de aquellos autores que amplían el concepto.

Junto con lo anterior, es importante establecer claridad acerca del concepto de gestión social que se maneja y también acerca de la perspectiva histórica en las organizaciones, teniendo como postulado el pensamiento complejo.

Referencias

- Aguirre-Rojas, C. A. (2008). *Walter Benjamin y las lecciones de una historia vista a “contrapelo”*. Archivo Chile. Historia Político Social-Movimiento Popular. Recuperado de http://www.archivochile.com/Ideas_Autores/benjaminw/esc_frank_benjam0022.pdf
- Cortina, A. (2012). *Neuroética y neuropolítica, sugerencias para la educación moral*. Madrid: Tecnos.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- Kliskberg, B. (2000). *Repensando el Estado para el desarrollo social: más allá de dogmas y convencionalismo*. Recuperado de [http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/estudiantes/facultad%20de%20ciencias%](http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/estudiantes/facultad%20de%20ciencias%20).
- Mate, R. (2011). *Tratado de la justicia*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Ortega y Gasset, J. (1964). *Meditación de la técnica. Introducción al curso “¿Qué es la técnica?”*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons. The evolution of the institutions for collective action*. Indiana: Cambridge University Press. Recuperado de http://wtf.tw/ref/ostrom_1990.pdf
- Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. Bogotá: Editorial Aguilar.

2 Gestión, conceptos y perspectiva

Management, Concepts and Perspective

Edgar Orlando Pimiento, Luz Patricia Pardo Martínez,
María Victoria Huertas de Mora

Resumen

En los procesos de las organizaciones es importante el conjunto de acciones que aseguran los resultados, conocido como gestión. A sabiendas de que se da en todo actuar humano tanto individual como organizado, aquella gestión de lo social es la inquietud principal de este libro, para cuyo desarrollo es fundamental tener en cuenta su base, en tanto que las organizaciones pueden dedicarse a diversas actividades, tales como las productivas, las educativas o las solidarias, que para el efecto se han seleccionado como sujetos de observación. A continuación, se abordan desde el pensamiento complejo los conceptos tenidos en cuenta para el estudio de las organizaciones.

Palabras clave: gestión social, organizaciones, pensamiento complejo.

Abstract

In the processes of organizations, the set of actions ensuring results, known as management, is of paramount importance. Knowing that it is present in any human action, both individual and organized, such social management is the primary concern of this book, for whose development is essential to ponder its basis since organization may engage in various activities, such as productive, educational or solidarity activities, which have been selected as subjects of observation for the purpose. Then, the concepts considered for the study of organizations are addressed from complex thinking.

Keywords: social management, organizations, complex thinking.



Perfil del autor / Authors profile

Edgar Orlando Pimiento

Jefe de Programa Posgrados Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cooperativa de Colombia. Coordinador de la Maestría en Gestión de Organización y coordinador de la Especialización de Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud, en la sede Bogotá. Investigador asociado al Grupo Arte Solidario, clasificado B en Colciencias, de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

¿Cómo citar este capítulo? / How to cite this chapter?

APA

Pimiento, E. O., Pardo-Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (2017). Gestión, conceptos y perspectiva. En Pardo-Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados* (pp. 31-47). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Chicago

Pimiento, Edgar Orlando, Pardo-Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Gestión, conceptos y perspectiva". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Pardo-Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017.

MLA

Pimiento, Edgar Orlando., Pardo-Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Gestión, conceptos y perspectiva". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Eds. Luz Patricia Pardo-Martínez y María Victoria Huertas de Mora. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017, pp. 31-47.

Introducción

En el mundo empresarial actual, las organizaciones contemporáneas globalizadas y competitivas se desenvuelven dentro de la dimensión de la gestión del desarrollo organizacional, esta última entendida como un proceso dinámico encargado de abordar el diagnóstico empresarial en la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas y políticas corporativas, a fin de que las organizaciones puedan interactuar en un mundo globalizado, competitivo, acelerado y en permanente evolución, tal como lo ilustra Prieto-Herrera (2011).

Gestión

Etimológicamente, el término *gestión* está formado por palabras que provienen del latín. *Gestión* es fruto de la suma de *gestus*, que significa “hecho”, y del sufijo *-tio*, que puede traducirse como “acción y efecto”. Las ciencias administrativas toman la palabra para definir las innumerables acciones, tantas como sean necesarias u oportunas, o el accionar de los actores de una organización para asegurar el logro de los resultados esperados o proyectados para ella.

Lo anterior lleva implícito la necesidad de la presencia de la gestión, y se configura en el todo de la organización, pero también en todas sus dimensiones y en cada una de sus partes, áreas y procesos, así como se hace presente en todos los niveles y proyectos que ella emprenda. Su origen en el argot administrativo se inicia con la propuesta de una planeación por proyectos. Es a partir de la necesidad de ser más efectivos en los términos de medición de proyectos concretos, cuando las acciones de seguimiento y de control, que son principios esenciales en la administración, se muestran fundamentales pero no suficientes. Aparece la acepción y el concepto de la gestión como *gestión de proyectos*, un término más envolvente, holístico y que acciona decisiones tomadas en complejidad.

La gestión, entonces, se asume compuesta de tres elementos interrelacionados y que se realimentan entre sí: 1. La comunicación como elemento esencial para el entendimiento entre los seres humanos; 2. La gestión de ese talento humano a fin de que cada actor desarrolle las competencias del ser, saber, hacer y tener que le sean necesarias para que su accionar y sus decisiones sean las más oportunas y acertadas de acuerdo con cada circunstancia que se le presente; y 3. El

conocimiento, su transferencia y movilidad, en tanto que es con él y la forma de usarlo que cada actor será pertinente y asertivo en su actuar.

El empoderamiento que se genera en los procesos de administración de personal promueve relaciones excelentes en la organización, y evita la “fuga de cerebros” en el sentido de sostener y retener el personal que capacita la propia organización.

La gestión del talento humano se fortalece con la planificación e implementación de políticas que alinean estrechamente las estrategias organizacionales con las tácticas de gestión humana. La gestión de la comunicación empresarial parte del plan estratégico organizacional como una herramienta gerencial que permite la integración de la comunicación corporativa organizacional. Hoy en día, corresponde a un nuevo paradigma competitivo, porque consiste en ensamblar y cohesionar el talento humano con los recursos financieros, físicos, de información y otros que son necesarios para cumplir con las metas organizacionales.

La comunicación gerencial es la habilidad que tienen los administradores y los líderes de los equipos para comunicarse en la organización, pues cada minuto de cada día se transmiten incontables unidades de información. La comunicación aumenta la identificación de los empleados con la empresa, genera actitudes de apoyo y hace que las decisiones sean congruentes con los objetivos de la organización. Los integrantes del personal deben recibir la información que necesitan para desempeñar sus trabajos y convertirse en miembros leales a la organización. En la gestión de la comunicación, se debe evitar la sobrecarga de información, pero también la falta de apertura entre los administradores y los empleados (Guzmán, 2007).

El enfoque *coaching* implica entablar un diálogo con el propósito de ayudar a que otro sea más efectivo y que alcance su máximo potencial de trabajo. Cuando un empleado tiene problemas de desempeño o tiene comportamientos que deben ser modificados, con frecuencia la orientación es la mejor manera de ayudar a una persona a cambiar y tener éxito.

La gestión del conocimiento tiene que ver con el uso ordenado de las comunicaciones, con el propósito de que los individuos recopilen y utilicen los datos, la información, el conocimiento y la sabiduría que se transforman en la experticia de los individuos para desarrollar sus actividades en la organización. En la organización, este conocimiento se transforma en producción, servicios y negocios, lo cual genera la identidad propia de la organización.

La gestión del conocimiento refleja la importancia de los individuos en las empresas, quienes son realmente la esencia del desarrollo empresarial. El conocimiento permite la innovación y la creatividad empresarial, ya que sus habilidades

y su sabiduría les permite crear resultados y cumplir con los propósitos organizacionales. Es tan importante el conocimiento que en las empresas el capital intelectual constituye un capital contable de la organización. El conocimiento empresarial es el que genera su identidad y a su vez es el factor que, construido, asumido y sistematizado en la organización mediante investigación y desarrollo, se convierte en motor y artífice del crecimiento organizacional (Valhondo, 2010).

Factores en la gestión organizacional

El panorama competitivo de las organizaciones de hoy presenta nuevos escenarios, en los que la principal referencia le corresponde a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), que se evidencian en la forma de hacer negocios hoy. Otro aspecto es la forma de acercarse y llegar a los clientes, utilizando un lenguaje nuevo, en el cual el cliente decide a partir de la forma como la empresa llena o no sus expectativas, y esa dinámica hace que a su vez las empresas sean cada vez más competitivas.

El valor agregado que la sociedad y los clientes reclaman se evidencia con productos y servicios, calidad, precios y servicios posventa, entre otras alternativas. Estas son las exigencias que todas las organizaciones tienen que cumplir para permanecer en el concierto de la globalización.

Otro de los elementos primordiales es el dominio de la red y de Internet, pues la preponderancia del conocimiento y del mundo de las ideas es dominada a través de redes, lo que elimina fronteras en la organización; también, la sostenibilidad de ese nuevo cliente informado, que marca ahora el respeto por el medio ambiente y obliga a cuidar la biodiversidad, al exigir que las organizaciones utilicen métodos de servicio y producción limpios, que respeten las condiciones humanas y muestren su responsabilidad social empresarial, entre otros factores.

En consecuencia, la sustentabilidad es el factor que mide la competitividad de las organizaciones al exigir que las empresas estén siempre por encima del promedio y sean superiores a su competencia. Esto no solo determina que sus procesos y servicios sean efectivos, sino que pueda asegurar que siempre observa en sus procesos principios de calidad, la cual no es nada menos que lograr el reconocimiento y la aceptación de los clientes y la sociedad en general, con productos y servicios cuyos costos respondan a las expectativas de sus consumidores con beneficios de su plena aceptación.

Las tecnologías de la comunicación generan un cambio decisivo en el mundo de la administración de las organizaciones. Las TIC cambian las estructuras de las personas que administran las organizaciones, cambian su manera de pensar y su forma de actuar con respecto al mundo de las organizaciones. El *e-business* (manera de negociar electrónicamente), la inversión y los recursos de desarrollo que se invierten para lograr procesos de innovación, corresponden a la introducción de nuevos productos y servicios al mercado. En este contexto, la calidad mide la excelencia de los productos y servicios, y la competitividad mide el modelo de costos, lo cual significa que cuando la organización muestra índices bajos en estos dos aspectos, es insuficiente para obtener utilidades.

Pero el comportamiento de los consumidores también cambia, pues están cada vez más endeudados, en medio de circunstancias de alta sensibilidad por la fluctuación de los precios del petróleo, la alta subcontratación o la afluencia de la inversión extranjera en los países en vías de desarrollo, como lo ilustran en su obra Batemana y Snell (2005).

Administración y organización

Los términos *administración* y *organización* se conciben como la integración de significados fundamentales en el mundo empresarial contemporáneo. El término de organización engloba todo tipo de estructura empresarial, cuya importancia radica en que desarrolle la gestión –accionar de sus actores– en el cumplimiento de sus propósitos, de ahí la relevancia de conceptos como: direccionamiento estratégico, cultura organizacional, responsabilidad social empresarial y generación de valor a través de las personas, que se plantean a continuación.

Según lo ilustra Fred R. David (2008), en las organizaciones contemporáneas el término direccionamiento estratégico es entendido indistintamente como gerencia estratégica o administración estratégica, porque corresponde al arte y a la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que en todas las áreas funcionales de la organización permitan cumplir metas.

Este direccionamiento se da mediante las estrategias y los principios corporativos que se evidencian en la integración de cada una de las áreas clave de la organización, como lo son: la dirección, el *marketing*, las finanzas, la operación y los procesos, pero sobre todo la selección y el manejo del talento humano que la conforman. Estas áreas integran operaciones, producción y prestación de servicios.

Es sustancial también la investigación y el desarrollo de innovaciones y novaciones, las cuales logran el sostenimiento y el desarrollo de productos y servicios requeridos y apreciados por los consumidores y la sociedad. Detrás de todo lo anterior y como soporte están: los sistemas de información empresarial, el seguimiento a la competitividad, y el control aprovechando las fortalezas y creando nuevas oportunidades a futuro.

El proceso de direccionamiento estratégico tiene tres etapas: formulación, implementación y evaluación de las estrategias, las cuales se evalúan desde la misión, la visión y los principios corporativos mediante una auditoría interna. Dicha auditoría considera el comportamiento y el estado interno actual de la organización, con lo que proyecta el análisis a fin de que permita decisiones hacia la adecuación y el mejoramiento que se requiere para que la empresa aproveche al máximo sus fortalezas y minimice sus debilidades.

Para el autor citado, las actuaciones de auditoría evalúan también los factores externos que afectan a la organización, en tanto que la coherencia del accionar y la toma de decisiones corresponden a su inserción en los sectores económicos, al análisis de la situación económica del país y el mundo, al conocimiento del mercado y –por consiguiente– al de la competencia, así como a la utilización de los sistemas de tecnología y comunicación, todo lo cual permite el desarrollo de gestión estratégica organizacional en el mundo globalizado de hoy (David, 2008).

Un factor importante en las organizaciones es comprender la cultura organizacional como el sistema que involucra tanto el aporte ideológico de sus fundadores y el pensamiento de sus directivos (pasados y presentes), como el sentimiento de los colaboradores que crea la entidad organizacional desde el interior de las empresas. También, las estructuras empresariales comunican su dinámica y expresan la cultura organizacional, y del mismo modo los roles sociales que muchas veces las organizaciones propician.

Se considera fundamental en la cultura organizacional no solo el comportamiento, sino también el compromiso que construyen los miembros de una organización, con lo que generan una identidad en la forma como desarrollan sus tareas, generan una dinámica de interacción y producen el clima organizacional que da significado a las diversas formas de comportamiento que tiene la empresa (Arbaiza-Femini, 2014).

Stephen Robbins y Mary Coulter (2010) describen la cultura de las organizaciones como el conjunto de valores, principios, tradiciones y formas en que actúan los miembros de las organizaciones. Entonces, como cultura organizacional se

entiende la percepción que tienen los empleados no solo de sus vivencias, sino también de su desempeño en las organizaciones. Cada entidad tiene su propia identidad y asimila su comportamiento de acuerdo con estos aspectos.

En muchas organizaciones ni siquiera se considera lo que piensan sus colaboradores, solo se quiere que estos actúen de acuerdo con lo que quiere la empresa, pero en la cultura que se genera en las organizaciones se da una medida. Los actores partícipes perciben y evidencian sus experiencias en ella y finalmente son compartidas, porque, aunque cada uno de los individuos tiene su experiencia y trabaja en diferente nivel, tiende a describir la cultura de la organización en términos similares.

Los autores citados identifican siete características que evidencian la cultura de una organización (Robbins y Coulter, 2010):

- **Autonomía.** Individualmente, los trabajadores responden por su independencia y sus oportunidades, es decir, miden las oportunidades que tienen las personas para ejercer sus iniciativas en la organización. Es obvio que cuando la cultura organizacional se evidencia en el clima organizacional los individuos tienen un gran sentido de pertenencia y actúan en beneficio de la organización.
- **Estructura.** En la organización, es claro el conjunto de niveles que la conforman; existen normas y reglas que son asimilados por todos los miembros, porque hay comunicaciones claras y precisas; la jerarquía y la supervisión directa de los niveles de dirección son claras, y la organización fluye con efectividad.
- **Apoyo.** Se evidencia el compañerismo en todos los niveles y grados de la organización, los gerentes muestran ayuda y cordialidad hacia sus subordinados.
- **Identidad.** Unidad en algunos conceptos, principios y formas comportamentales de todos los miembros de la organización. Todos los empleados saben y sienten que forman parte del grupo o puesto de trabajo, todos defienden los ideales organizacionales y el cumplimiento de propósitos es significativo en el desarrollo organizacional.
- **Compensación.** Es la recompensa por el desempeño y los premios que funcionan como incentivo. Uno y otros deben ser equitativos para el personal, bajo parámetros que se basan en criterios relativos al desempeño alcanzado. Esto hace que la calidad sea una premisa no solo organizacional, sino también individual.
- **Tolerancia.** Es el manejo que se le da al conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias. Tolerancia del riesgo es el grado en que se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos.

- La responsabilidad social empresarial. Es un término que acuña la equidad social, que se evidencia con temas como la ecología y la sostenibilidad al elaborar productos y servicios biodegradables, y el profundo respeto al desarrollo de los derechos humanos dentro de la organización. Según Arbaiza-Femini (2014), este es un tema que involucra la lucha contra la corrupción en el proceso de desarrollo de gestión organizacional del mundo contemporáneo, sobre todo en la ética que se manifiesta en las grandes empresas. Es decir, la actuación de la organización frente a su ventaja competitiva dentro del sector en que se desenvuelve, medida en rentabilidad, calidad e innovación de sus productos o servicios.

La generación de valor en las organizaciones se desarrolla en función del cumplimiento de la filosofía y las políticas empresariales, que se entrelaza con el mercado, los clientes y los proveedores mediante las acciones de la empresa, de los accionistas y de los trabajadores, y en términos financieros mediante la rentabilidad y los niveles de riesgo que asume una organización para su desarrollo y crecimiento (Altuve, 2005).

Dentro de la gestión estratégica organizacional, es necesario hacer una precisión de conceptos que ayudan a entender la importancia del desarrollo organizacional, como lo son: organización, administración, gestión y gerencia.

Al observar el desarrollo del concepto de *organización*, su significado presenta varias acepciones desde el punto de vista estructural y como función del proceso administrativo, las cuales se interrelacionan en la gestión organizacional. Pero si se complementa su significado con el de organización de empresa, se enfrenta a la manera como una empresa puede conseguir sus recursos para alcanzar sus objetivos, desarrollar bienes y servicios, utilizar tecnología de información y producción, generar capacidades para aprovechar sus experiencias, desarrollar su cultura y clima organizacional, y crear valor de interés para sus asociados (Benjamin y Fincowsky, 2009).

El origen etimológico de la administración hace referencia a la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro y de encargarse de los asuntos de otro; la extensión del término lleva al significado de encargarse y cuidar de los asuntos de la misma persona que administra, cuando quien administra es el propietario o uno de ellos. Ramírez-Cardona (2012) considera la administración como la actividad humana que permite alcanzar objetivos mediante la utilización del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Para Henry Fayol (1980), entre las funciones de toda empresa están las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, y afirma que “la Administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Las definiciones anteriores permiten entender que el proceso administrativo, o las funciones del administrador, proporcionan elementos teóricos que permiten entender cómo la administración corresponde al proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar, todo esto para alcanzar los fines de las organizaciones con la utilización de talento humano y de recursos financieros, físicos, materiales, tecnológicos, así como de investigación y desarrollo.

En las organizaciones, los modelos de gestión más importantes tienen que ver con el talento humano, las comunicaciones y las competencias como procesos integrados que se fundamentan en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, congruencia y coherencia, compromiso, y participación individual y colectiva.

A fin de garantizar un buen modelo de gestión organizacional, las organizaciones contemporáneas hacen también énfasis en modelos como: gestión estratégica y prospectiva, gestión de procesos, sistemas de gestión de calidad, gestión financiera y gestión de mercadeo, entre otras (Tejada-Zabeleta, 2003).

En el análisis del entorno administrativo de la gestión de las organizaciones, existe una articulación entre los conceptos de administración, gestión y gerencia y su relación con las funciones del administrador o con el proceso administrativo (Ibarra-Ayerbe, 2012):

- **Administración.** Es la ciencia encargada de los elementos teleológicos de la organización; esto es, de todo nivel de propósito y cometido organizacional, que no permite definir en el presente el futuro deseable de la organización a través de elementos como objetivos, metas, misión, visión y principios corporativos, por lo cual se mueve en el mundo de las ideas y se vincula con la formulación de la política organizacional y la estrategia corporativa, y es consecuencia de la planeación como fase del proceso administrativo.
- **Gerencia.** Es aquella encargada de los elementos deontológicos, es el arte de la organización; esto es, de todo aquello que se tiene que hacer para darles alcance a los propósitos y cometidos, por lo cual se vincula con el mundo de la acción a través de elementos como tareas, actividades, procesos y procedimientos. Esto hace que se corresponda con la ejecución, implantación o implementación de la política organizacional y la estrategia corporativa, y en consecuencia, con la

organización y la dirección como fases del proceso administrativo entendido como ingeniería, asignación de recursos y manejo de iniciativas individuales y colectivas, con el fin de que induzcan los recursos en el contexto de la estructura organizacional y permita darles paso a los propósitos.

- **Gestión.** Es la técnica encargada de la articulación y coordinación entre la administración y la gerencia, entre la teleología y la ontología organizacional, entre el mundo de las ideas y el mundo de la acción, entre la formulación y la ejecución de la política, por lo cual se corresponde con la evaluación de la política organizacional y la estrategia corporativa, y es consecuencia del control como fase del proceso administrativo, entendido como seguimiento y acompañamiento, antes que como verificación o examen.

Modelos de gestión

Ahora interesa llevar a cabo un análisis de los modelos de gestión organizacional. Para el profesor Tejada-Zabaleta (2005), existen tres modelos de gestión en las organizaciones: la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, modelos o estrategias que están integrados y permiten el desarrollo de las organizaciones. Todas ellas fincan su objeto en las personas y es desde estas que, individual y colectivamente, se trabaja el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

Para el efecto y acotando el alcance de la investigación, centraremos la observación sobre la gestión del talento humano en su desarrollo y sus alcances como camino y construcción de gestión social.

Gestión del talento

La gestión del talento humano debe responder a los retos presentes y futuros de las organizaciones. Estos retos, según lo ilustran Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), tienen relación con el entorno, los asuntos internos de la organización y los asuntos individuales de las personas. Los retos del entorno están afectados por los cambios vertiginosos que está sufriendo el mundo contemporáneo, el uso de las redes de comunicación e información, la diversidad de la fuerza de trabajo, la globalización y la legislación, la evolución del trabajo y el papel de la familia,

la falta de cualificación y el crecimiento del sector de servicios, así como por los desastres naturales y el comportamiento de la sociedad.

En cuanto a los factores de las organizaciones y la gestión del talento humano, encontramos la posición competitiva en que se encuentra la empresa, los costos como factor diferenciador, y la calidad y las capacidades que hacen potenciar la organización, lo cual pone por encima la competencia humana que se hace realidad en desempeños, actuaciones y decisiones.

De otra parte, la descentralización –entendida como la transferencia de las responsabilidades y de la autoridad para tomar decisiones– se hace usualmente desde el lugar en que se necesite lograr mayor eficacia para la organización. El *downsizing*, o reducción de las plantillas de personal, es de utilidad para mejorar resultados; la reestructuración organizativa se toma en el sentido de optimizar los equipos de trabajo y evitar la burocracia; el impulso a los equipos de trabajo autogestionados logra que funcionen como una red, en la que se excluyen los individuos que no alcanzan el perfil y los resultados deseados en la organización; la salida de procesos no eficientes o divergentes a la misión permite el crecimiento de pequeñas empresas, prestadoras de servicios a manera de satélites en procesos productivos o desarrolladoras de servicios de apoyo a las organizaciones.

Todo lo registrado compone la cultura organizativa, los supuestos y las creencias básicas compartidas por los miembros de una organización. Con la irrupción de la tecnología, está evolucionando la gestión del talento humano hacia fenómenos como el crecimiento del teletrabajo, la ética en la utilización correcta de los datos y el control electrónico, y la contratación externa o *outsourcing* –que es una técnica de subcontratación de trabajo con empresas especializadas y que hacen las tareas eficientemente–.

Al estudiar los retos individuales, en la gestión del talento humano se atienden las decisiones que se toman y que afectan a los empleados de las organizaciones. Se parte del ajuste que se debe dar entre el individuo y la organización, contribuyendo a los buenos resultados de la organización cuando emplea estrategias para atraer y retener a los individuos que se ajustan a las necesidades empresariales.

La ética y la responsabilidad social implican no solo cumplir con las obligaciones laborales de los empleados, sino también con las responsabilidades y acciones que tiene la empresa con la sociedad en general.

La productividad se hace evidente cuando logra la máxima efectividad, excelentes rendimientos en el desempeño operativo de servicios y, por consiguiente, en el desempeño financiero de la organización.

La gestión social

La gestión social en este trabajo se toma desde la perspectiva de las relaciones y los procesos que se realizan en beneficio y proyección de los colectivos humanos insertos en una comunidad, ya sea cerrada o abierta, que tiene incidencia desde la labor que se direcciona en las organizaciones, sean estas sociales o productivas; labor sustentada en proyectos a corto, mediano y largo plazo que pretenden potencializar las posibilidades de los individuos y sus comunidades. Al respecto, la siguiente referencia ayuda a clarificar este planteamiento:

De esta forma, la gestión social se constituye como un canal mediante el cual los colectivos actúan en espacios de acción e interacción en pro de generar un cambio social, pues quiere aportar herramientas que cubran las necesidades presentes visualizando las futuras, en una permanente construcción y proyección en cuanto a la forma de actuación profesional. La gestión social, es una práctica dinamizadora de recursos para potenciarlos en pro del bienestar de la población, con el aporte e interacción interinstitucional y estatal, de modo que permitan actuar en redes sociales, gestionando beneficios para mejorar la calidad de vida de los colectivos sociales. (Pardo, 2012, p. 11)

Es importante precisar que la gestión social se fundamenta en la política social de la organización, que a su vez se concreta en programas y proyectos, y que siempre está en busca de mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población a partir del conocimiento de la realidad, pues es el que permite identificar las problemáticas y sus necesidades. Para ello, el accionar de la gerencia social se sustenta en diversos modelos que se dan desde su entorno y le sirven de sustento metodológico para su intervención:

La gestión social tiene como esencia aportar al desarrollo social, visto desde la óptica de la participación ciudadana, lo cual solo se logra con el fortalecimiento de las organizaciones sociales, pues es en ellas que los actores sociales pueden actuar y ganar empoderamiento en su propio entorno, en una mancomunada acción colectiva. Ahora bien, es importante tener en cuenta que para que se dé el desarrollo social es necesario partir de las particularidades sociales y culturales, ya que las costumbres y las tradiciones compartidas socialmente generan sentido de identidad y, por tanto, facilitan la convivencia y fortalecen el concepto de ciudadanía en el medio sociocultural.

Solo así se contribuye al mejoramiento de la corresponsabilidad colectiva y, por consiguiente, de la interacción y acción entre los distintos actores, lo que a la postre posibilita aumentar la confianza y las posibilidades de adelantar proyectos comunes en sociedad. (Pardo, 2012, p. 30)

La gestión social se aborda teniendo en cuenta los diversos y múltiples escenarios que conlleva la interacción social de los colectivos humanos, en pro de atender los problemas sociales de las organizaciones y de su entorno social.

Con suficientes oportunidades sociales, los individuos pueden configurar en realidad su propio destino y ayudarse mutuamente. No tienen por qué concebirse como receptores pasivos de la prestación de ingeniosos programas de desarrollo. Existen de hecho poderosas razones para reconocer el papel positivo que desempeña la agencia libre y viable e incluso la impaciencia constructiva. (Sen, 2000, p. 28)

Es decir que la gestión social es la configuración de un diálogo con diferentes actores y sectores de los colectivos humanos, en una acción mancomunada que además permita capturar el aporte de todos y cada uno tendiente a configurar a largo plazo una cogestión social, la cual posibilite el diseño y la construcción de un entramado de relaciones sociales y de relacionamiento organizacional constituido en un todo sistémico e interactuante.

La gestión social busca que los individuos y sus colectivos sean actuantes y propositivos en el abordaje y la resolución de la problemática de su medio social, sea laboral o comunitario.

En resumen, la gestión social integral que propenda al desarrollo social, en tres aspectos fundamentales: el diseño de la política social, la toma de decisiones y la acción interinstitucional, capaz de adelantar alianzas estratégicas que posibiliten gestar procesos de inclusión social, sostenibilidad y disminución de la vulnerabilidad social. (Pardo, 2012, p. 48)

La gestión social es vista como una acción integral que propende al desarrollo social y fija su perspectiva de acción en las múltiples alianzas estratégicas que lleven a la sostenibilidad y, por ende, a la disminución de la vulnerabilidad social.

La convocatoria es construir una sociedad que posibilite dignidad, donde todos alcancemos mayor autonomía, satisfacción y plena realización, se busca establecer, por tanto, las bases que faciliten el desarrollo pleno e integral de los seres que conforman las organizaciones a través de un nuevo paradigma, como procesos organizacionales que construyen calidad de vida laboral. (Pardo y Arteaga, 2001, p. 23)

A su vez, para lograr el desarrollo del talento humano en el ámbito laboral, las organizaciones deben contar con un equipo multidisciplinario, interdisciplinario e incluso transdisciplinario idóneo, para lo cual es necesario reunir profesionales que cumplan con la condición de gestores sociales, con responsabilidades perfectamente perfiladas, con definición clara de un sistema de comunicación y cooperación que permita un proceso en su interior. El gestor social que trabaja en el ámbito laboral debe identificar y conocer perfectamente la cultura organizacional, sus valores, principios y retos, y así poder armonizarlos con los de los individuos y el colectivo que la conforman.

La gestión social del talento humano propende a posibilitarle al individuo reconocerse y así crear espacios y oportunidades que le permitan ser él mismo, en forma auténtica; es generar ámbitos para la reflexión en el trabajo y asocio con otros para enriquecer y recrear el pensamiento aprendiendo de la experiencia donde se disfrute de los logros y retos personales, valorando los fracasos o dificultades. Todo individuo necesita de su entorno y de otras personas para crecer y desarrollarse, esta relación cuando es consciente, le permite avanzar en forma armónica y constructiva en el conocimiento de sus capacidades, talentos, en la búsqueda del sentido y significado de su propia existencia, a fin de encontrar respuestas al porqué y al para qué de su actuar cotidiano. (Pardo y Arteaga, 2001, p. 48)

Lo anterior plantea el rescate del ser humano, de sus relaciones con el medio ambiente sociolaboral y con el compromiso de contribuir a la formación de una sociedad más justa, más humana y, sobre todo, más integral e inclusiva. Se trata pues de plantearse grandes retos en los procesos de desarrollo social y humano, tanto en las organizaciones como en su propio ámbito local, el cual constituye su referente inmediato y el más importante para cada individuo y para el colectivo en el que está inmerso.

Referencias

- Altuve, J. (2005). Capital intelectual y generación de valor. *Actualidad Contable Faces*, 5(5), 7-22.
- Arbaiza Femini, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Batemana, T., & Snell, S. (2005). *Administración: un nuevo panorama competitivo*. México D.F: McGrawHill.
- Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México D.F: McGrawHill.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F: Pearson Educación.
- Fayol, H. (1980). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: Ateneo.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Guzmán, A. (2007). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ibarra Ayerbe, E. (2012). *Entorno administrativo de las organizaciones*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pardo Martínez, L. P., & Arteaga Urquijo, P. (2001). *Gestión social del talento humano*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Pardo Martínez, L. P. (2012). *Gerencia social en el contexto global*. Madrid: EAE Business School.
- Prieto Herrera, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramírez Cardona, C. (2012). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F: Pearson Prentice Hall.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Madrid: Planeta.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

3 Diseño metodológico

Methodological Design

Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora

Resumen

Este capítulo presenta el diseño metodológico de la investigación, la cual es de tipo cualitativo y comparado. De manera sintética y desde un enfoque histórico-hermenéutico, la investigación describe y analiza los hechos y las causas, pero también muestra los resultados que se construyen con los elementos cuantitativos logrados para entender los fenómenos, además de evaluar el diseño de relaciones de complementariedad en los colectivos humanos sujetos a estudio. Se concluye que en cuanto a entender los fenómenos, las perspectivas positivista y fenomenológica buscan diferentes respuestas porque abordan diferentes problemas, y sus investigaciones exigen diferentes metodologías.

Palabras clave: perspectivas investigativas, enfoque histórico-hermenéutico, análisis cualicuantitativo.

Abstract

This chapter discusses the methodological design of this research, which is of qualitative and comparative type. In short, from a historical-hermeneutic approach, the research describes and analyzes facts and causes, but also shows the results constructed with the quantitative elements obtained to understand phenomena, in addition to assessing the design of complementarity relationships in the human groups subject to study. It is concluded that, in understanding phenomena, positivist and phenomenological perspectives seek different answers because they tackle diverse problems and their research requires different methodologies.

Keywords: research perspectives, historical-hermeneutic approach, qualitative-quantitative analysis.

Perfil del autor / Authors profile

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

¿Cómo citar este capítulo? / How to cite this chapter?

APA

Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (2017). Diseño metodológico. En Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados* (pp. 47-56). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Chicago

Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Diseño metodológico". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017.

MLA

Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Diseño metodológico". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Eds. Luz Patricia Pardo Martínez y María Victoria Huertas de Mora. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017, pp. 47-56.

Enfoque histórico-hermenéutico

La investigación, fundamentada a partir del enfoque histórico-hermenéutico, asume la experiencia humana como objeto genérico de comprensión:

Lo que subraya el nombre histórico-hermenéutico es el carácter específico de las acciones humanas, o sea, su dotación de sentido social en el curso de un proceso de elaboración colectivo. Dicha significación y su camino de construcción la mayoría de veces escapa a la conciencia de sus protagonistas, haciendo una necesaria labor de desentrañamiento sistemático para cuyo efecto la historia y la hermenéutica en sus versiones contemporáneas ofrecen las herramientas metodológicas pertinentes. (Cinde, 1992, p. 18)

La finalidad de este enfoque de investigación radica en la búsqueda de la comprensión de las experiencias colectivas humanas en ámbitos específicos, de manera espacial y temporal. Igualmente, permite identificar, comprender y analizar las posibilidades y las limitaciones del desarrollo social con base en los hallazgos.

La investigación social es el medio para comprender y difundir experiencias y vivencias que reflejan el escenario en el que se verifican las relaciones con personas y elementos propios de la naturaleza donde vivimos. La investigación social es una invitación a promover un encuentro de saberes que son propios de los seres humanos en formación, en la búsqueda de consolidar su vida, su identidad y su integridad.

Escudriñar se convierte en una necesidad innata de los seres humanos, pues en todos los momentos de su existencia está presente la curiosidad y el espíritu explorador, con el fin de tratar de comprender su propia vida y la de los demás, así como que cada uno sea capaz de entender y manejar las circunstancias y los fenómenos que rodean la existencia en el tiempo y el espacio en el que vive.

Precisamente, el enfoque histórico-hermenéutico busca la comprensión de la acción humana, tomando como fundamento del proceso vivido a lo largo de la trayectoria documental sus representaciones, símbolos, hechos y acontecimientos significativos.

En este análisis sujeto-sujeto, se parte de la experiencia de las vivencias humanas y se relacionan a partir de la comunicación interactiva, la cual se da en un diálogo que se teje entre el investigador, el autor y los contextos socioculturales.

El conocimiento adquirido, construido y acumulado debe dar sentido a la existencia y a las expresiones humanas.

Este enfoque permite reconocer que al culminar el trabajo investigativo no se considere acabado el proceso de investigación, sino que quede abierta la posibilidad de un continuo diálogo interpretativo.

Según Rosa María Cifuentes (1993), la perspectiva hermenéutica se desarrolla por etapas:

- El ciclo hermenéutico está mediado en todo su proceder por la reflexión crítica sobre el conocimiento acumulado acerca del fenómeno objeto de estudio, que trasciende a través de la reflexión. De esta manera, se puede llegar a establecer lo ignorado y lo conocido del fenómeno, los límites y las posibilidades de dicho conocimiento, y construir comprensiones al respecto.
- La fase analítica es para ordenar y sistematizar la información y los hallazgos encontrados como preparación para el proceso propiamente hermenéutico, a través de un proceso de identificación y construcción de familiaridades y relaciones de cada evidencia con las demás.
- La fase interpretativa, que es el proceso de reconocimiento que permite al proceso hermenéutico crear las reconstrucciones teóricas propias de este. La interpretación se construye entre el referente más directo de los hechos, la evidencia y la reconstrucción teórica de la realidad, que es la forma como los fenómenos son recomprendidos.
- La fase de constitución de sentido o reconstrucción teórica, aquí se concluye al llegar a la definición de un argumento de sentido, con el cual se pretende expresar una comprensión global provisional del área del saber en estudio.

El enfoque histórico-hermenéutico sigue el paradigma epistemológico de la comprensión y el entendimiento interpretativo, lo que permite abordar los hallazgos documentales para comprenderlos en sí mismos y en la posibilidad de una reconfiguración teórico-conceptual. Así mismo, a partir de una visión holística del conocimiento solidario en una correlación permanente entre sujeto-sujeto, es decir, entre el investigador y el autor de los textos y los diversos documentos objeto de la investigación.

El enfoque histórico-hermenéutico supone tener en cuenta el método cualitativo entendido desde el siguiente planteamiento:

El proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y fundamentar teorías. Como se predica en las bases de la

investigación cualitativa, el desarrollo de la teoría fundamentada exige tres momentos a tener en cuenta, los cuales permiten darle organización y rigor al desarrollo de la investigación. Dichos momentos son:

1. Definición de la situación problema.
2. El trabajo de campo tiene dos fases: la primera está conformada por la búsqueda documental que permita clarificar los aportes teóricos que en cada país se han hecho con respecto a la gestión social y su aporte a los colectivos humanos; la segunda se refiere a un trabajo de campo propiamente dicho, en el que se establezca un contacto directo con los casos seleccionados.
3. La identificación de patrones culturales, los cuales serán objeto de un análisis riguroso que permita desentrañar los hallazgos y las dimensiones encontradas tanto en el trabajo de campo, como en la búsqueda sistemática de la información documental.

De igual forma, la interpretación se entiende como la base de la comprensión y la aprehensión de la realidad capaz de dar respuesta a los interrogantes planteados en la investigación. Finalmente, la inducción analítica es la que corresponde a una lectura en profundidad de los contextos socioculturales, a fin de descubrir las propiedades esenciales del fenómeno.

Teniendo en cuenta lo anterior, la selección de los sujetos de estudio para el presente trabajo en cada una de las naciones participantes se adelantó según los siguientes parámetros: por lo menos una organización pública, una privada y una solidaria, siendo ellas entidades de tamaño significativo y con trayectoria, elegidas en los ámbitos productivo, universitario y financiero.

Las macrocategorías objeto de estudio son: gestión del talento humano, gestión social y responsabilidad social. A partir de ellas y mediante las herramientas de investigación, se busca visualizar cuáles son las categorías complementarias o comprendidas que representan significados para estas organizaciones.

El método comparativo

Para el desarrollo de la presente investigación, se propuso el método comparativo, con el fin de trabajar el estudio de organizaciones en Colombia y en Venezuela. Estas se seleccionaron como las más representativas de su tipo y grupo organizativo en

cada país, y de entre las diversas formas jurídicas reconocidas y autorizadas para adelantar actividades económicas y sociales en cada país.

El método comparativo encierra el propósito de su acción en la interpretación del quehacer humano, con el objetivo de comprender las tendencias de gestión social de las organizaciones en los aportes a los colectivos humanos.

La metodología de la comparación, como fundamento científico, ha hecho un gran aporte al desarrollo de los sistemas sociales, pues la utilización del método permite conocer los modelos en sí mismos y en sus estructuras, relaciones y formas de organización, lo cual finalmente permite obtener hallazgos importantes en diferencias y semejanzas, así como aportes positivos en esta materia en la identificación de transformaciones y cambios.

El método comparativo, en la presente investigación, está orientado por:

- El sujeto de comparación, el cual lo constituye la gestión social en las organizaciones de las entidades seleccionadas.
- El área de comparación, es decir, organizaciones productivas, universitarias y solidarias.
- El carácter de comparación, explicativa o comparativa: la explicativa en cuanto a los hallazgos documentales, y la comparativa en cuanto a semejanzas y diferencias entre los sujetos de estudio.
- El sentido de la comparación (es dinámico puesto que enfoca transformaciones y tendencias).

El método comparativo sugiere que la investigación parta de las formas jurídicas definidas por la ley, su naturaleza y la aplicación de políticas, y así determina tanto el objeto de la comparación, como los factores o variables a comparar.

En concordancia con lo anterior, se adopta la propuesta de Ingrid Müller de Cevallos (1996), quien plantea la siguiente metodología comparativa:

1. Partiendo de una hipótesis, se procede a desarrollar la investigación con el propósito de lograr su comprobación o negación.
2. El método es el comparativo, tanto histórico, como de concesiones ideológicas y de situaciones sociales y políticas; las primeras son interpolares y las segundas son temporales.
3. En cuanto a la comparación histórica, es claro que se refiere a las épocas con una mirada retrospectiva. Por método comparativo se entiende el de la comparación de dos o más entes (hechos, personas, normas), entendiéndolos y contraponiéndolos para determinar, fenomenológicamente –esto es, por

descripción comparativa de sus modos de ser—, la situación humana que subyace en el fondo, la que le sirve de fundamento.

4. La metodología comparada utiliza también el procedimiento hermenéutico, o sea, el método del “entendimiento” a través de la interpretación de los documentos, que en este estudio se lleva a cabo a partir de las teorías construidas a lo largo de la historia.
5. El proceso de investigación se inicia con la identificación y formulación del problema general y de una serie de problemas particulares, los cuales incluso se pueden tratar por separado.

Estudio de caso

En cuanto al estudio de caso, su interés se orienta a saber por qué el objeto es tal como está. Este conocimiento ayuda a resumir todo lo que se sabe acerca de la gestión de las organizaciones, ayuda a verlo en su contexto y en una perspectiva histórica, y a partir de su proceso de desarrollo visualiza las tendencias.

Teniendo en cuenta que existen varios modos para encontrar las razones o explicar el fenómeno, se estima pertinente traer dichas razones desde el contexto simultáneo al fenómeno y a partir del pasado. La explicación del pasado se hará contextual, como función que el sujeto cumple en la vida del grupo o tipo organizacional, social o empresarial; y desde el futuro esperado, a partir de los actos y actuaciones actuales, los actos heredados, las experiencias pasadas y lo que los orientadores o dirigentes han aprendido.

La meta es encontrar una explicación al estado del objeto del estudio. La perspectiva histórica puede advertir que, de vez en cuando, varios cambios han ocurrido en o alrededor del objeto, en puntos de tiempo entre los cuales los acontecimientos anteriores y posteriores brindan explicaciones plausibles para los cambios que han sucedido identificando las tendencias.

Explicación del desarrollo

Se parte de la teoría y se delimitan las variables de la caracterización, tanto cualitativa, como cuantitativa de las categorías; el recorrido histórico y los fundamentos filosóficos de las organizaciones en los desarrollos de la gestión social; y los parámetros

políticos, culturales y sociales de las organizaciones en referencia a los procesos de gestión social que permitan la identificación de las tendencias y perspectivas de las organizaciones en el abordaje de la gestión social, el bienestar y el desarrollo social de los colectivos humanos.

Delimitación de la población y de la muestra

La población objeto de estudio fueron seis organizaciones: tres en Venezuela y tres en Colombia. Y una de cada ámbito: productiva, universitaria y financiera cooperativa. Fueron seleccionadas como las más representativas de su tipo y grupo organizativo en cada país, y se eligieron de entre las diversas formas jurídicas –pública, privada y solidaria–, reconocidas y autorizadas para adelantar actividades económicas y sociales en cada país.

Fase de análisis de datos

El énfasis se hace en la comprensión y la interpretación de los métodos de análisis cuantitativo y cualitativo. Solo como referente de contrastación de los elementos (documentales y estilos de gestión) que nos permitan confirmar los efectos de las decisiones.

El enfoque cualitativo describe y analiza:

- a) Los procesos de exploración (contacto con el problema), focalización (relaciones del problema con el contexto), y profundización (reconfiguración de los sentidos sociales, técnicas y perspectivas).
- b) Acceso a escenarios e informantes, consentimiento informado y observaciones.

El enfoque cualicuantitativo se visualiza en el diseño de relaciones de complementariedad.

Técnicas e instrumentos

Las técnicas de generación y registro de la información (diario de campo, actas, dibujos, fotografías, videograbación, fichas temáticas y de contenido, guías, protocolos, relatorías, etc.) son elementos que por razones de custodia y privacidad se mantienen en poder de los investigadores.

Las técnicas de sistematización y análisis

La entrevista focalizada

Será una *entrevista semiestructurada* que se hará a un grupo o a una persona, y se centrará en temas muy puntuales propuestos previamente. Para la presente investigación, la entrevista se realizará a las directivas de las organizaciones y a juntas directivas de las organizaciones.

La observación no participante

Esta técnica la emplearán los investigadores con una visita guiada a las organizaciones solidarias y con la participación en máximo uno de dos eventos organizados por ellos.

Los instrumentos unificados y orientadores del trabajo para todos los investigadores partícipes en el desarrollo del trabajo de campo fueron:

- Guía semiestructurada para las entrevistas focalizadas desarrollada con los directivos.
- Guía grupal: entrevista focalizada a los consejos de administración de las organizaciones solidarias.
- Guía para la observación no participante.

Referencias

- Berger, P., & Luckmann, T. (1968/1973). *La construcción social de la realidad*. Madrid: Amorrortu.
- Bruyn, S. (1966). *The human perspective in sociology*. Boston: Prentice-Hall.
- Bruyn, S. (1972). *La perspectiva humana en sociología*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Cinde. (1992). *Enfoques de investigación social* (Módulo 1, Serie posgrados). Bogotá: Cinde.
- Cifuentes, R. S. (2009, octubre). Aportes para la reconfiguración de la intervención profesional en Trabajo Social. *Revista Tendencias & Retos*, (14), 191-220. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/te/article/viewFile/1290/1179>
- Deutscher, I. (1973). *What we say / What we do. Sentimientos y actos (comunicacion y orden social)*. Washington: Universidad de Akron.
- Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes). (2002). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. En G. Briones, & Icfes (eds.), *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.

- Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes). (2002). Investigación cualitativa. En C. Sandoval Casilimas, & Icfes (eds.), *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Müller de Cevallos, I. (1996). *La lucha por la cultura. La formación del maestro. Una perspectiva internacional*. Bogotá: UPN Centro de Investigación CIUP.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons. The evolution of the institutions for collective action*. Indiana: Cambridge University Press. Recuperado de http://wtf.tw/ref/ostrom_1990.pdf
- Sánchez Gómez, G. (2006). El acto social de investigar. En A. Jiménez Becerra, & A. Torres Carrillo (eds.), *La práctica investigativa en ciencias sociales*. Bogotá: Red de Bibliotecas Virtuales en Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/colombia/dcsupn/practica.pdf>

4 La gestión de las organizaciones: una perspectiva desde la complejidad¹

Organization Management: A Perspective from Complexity

Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora

Resumen

Frente al desorden que plantean las sociedades actuales, a las organizaciones se les plantea un nuevo orden en el cual se ven frente a la necesidad de dar nuevas expresiones, tanto en la forma, como en el contenido organizacional. Nuevas tendencias e ideas aparecen y se convierten en pauta para las nuevas generaciones. Las circunstancias descritas requieren de la identificación de un marco referencial y de categorías de estudio que, seleccionadas por los investigadores, evidenciarán las nuevas formas y expresiones de gestión social en las organizaciones estudiadas, entendiendo la complejidad en la cual estas se construyen.

Palabras clave: gestión, organización, complejidad, nuevas formas y expresiones.

Abstract

As opposed to the disorder offered by current societies, organizations are proposed a new order in which they face the need to give new expressions to both organizational form and content. New trends and ideas appear and become a guideline for new generations. The circumstances described require identification of a referential framework and study categories that, as selected by researchers, will demonstrate new forms and expressions of social management in the organizations studied, understanding the complexity upon which they are built.

Keywords: management, organization, complexity, new forms and expressions.

1 Este capítulo se presentó como ponencia en el xv Congreso Internacional de Gestión de Economía y Gestión de las Organizaciones, la cual luego se reflejó en un artículo publicado en el 2014 en la *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, en Madrid (España) por Common Ground Publishing España S.L.

Perfil del autor / Authors profile

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

¿Cómo citar este capítulo? / How to cite this chapter?

APA

Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (2017). La gestión de las organizaciones: una perspectiva desde la complejidad. En Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados* (pp. 57-73). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Chicago

Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "La gestión de las organizaciones: una perspectiva desde la complejidad". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017.

MLA

Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "La gestión de las organizaciones: una perspectiva desde la complejidad". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Eds. Luz Patricia Pardo Martínez y María Victoria Huertas de Mora. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017, pp. 57-73.

Introducción

Cuando una organización no es capaz de resolver, abordar, solucionar y por ende entender sus problemas, corre el riesgo de desaparecer.

(Morin, 2011)

Durante las últimas décadas, la humanidad se ha visto abocada a grandes cambios en todos los terrenos: económico, político, social, cultural y, desde luego, organizacional. Son transformaciones que llevan a modificar pautas de acción, de relación, de comunicación, en las que se crean y recrean nuevos horizontes, así como otras perspectivas de mundo. En estos cambios vertiginosos, pareciera que se resquebraja la estructura y el imaginario de mundo que hasta hoy conoce y ha vivido la humanidad.

Ello ha llevado a la sociedad a debatirse en medio de agudas y profundas crisis ideológicas, en las que el concepto humanista se ha debilitado para abrir paso a un individualismo que aísla y relega a los individuos a su espacio, concentrándolos en su propio contexto, a pesar de estar cada vez más interconectados y globalizados. Lo real es que somos parte de una gran paradoja, lo micro y lo macro que se entrelazan y se especifican como uno interdependiente del otro.

Todos estos nuevos referentes han ido apareciendo a partir de la dinámica que generan las nuevas tecnologías. Al respecto se puede destacar:

Asistimos a una de las revoluciones tecnológicas más extraordinarias de la historia, diría la más importante. Es una revolución centrada en la tecnología y las comunicaciones, lo que la hace más importante que la revolución industrial en cuanto afecta al conjunto de la actividad humana. Todo lo que hacemos, la organización social y personal, es información y comunicación. (Castells, 2000, p. 43)

De hecho, con el deseo consciente o sin él, ante tal multitudinaria y diversa información, las organizaciones han ido adquiriendo nuevas formas y expresiones; son numerosos los conceptos revaluados, las estructuras que caducan y otras nuevas que se configuran; traen nuevas tendencias, ideas que aparecen y se convierten en pautas para las nuevas generaciones. Son manifestaciones que tienen asidero tanto en lo local como en lo mundial, lo cual poco a poco va llevando a las

organizaciones y a la sociedad en general a repensarse para tratar de entenderse y entender el significado de los nuevos referentes mundiales. Es por ello que:

Las profundas transformaciones que, como condición y a la vez resultado del actual proceso de Revolución Científico-Técnica (RCT) –desatado a partir de la segunda mitad del siglo xx– tienen lugar tanto en la ciencia, como en la técnica y los procesos productivos, han establecido un marco de pertinencia excepcional para la afluencia de debates éticos múltiples, encaminados a la producción de nuevos espacios de comprensión y autocomprensión del actuar, valorar y conocer humano. Teniendo entonces como diana la importancia y legitimidad social de este empeño, la Bioética global y la Ética compleja, dada la magnitud y la profundidad de sus planteamientos, acusan una posición de vanguardia, de indispensable estudio y conocimiento, dentro de la ya larga lista de propuestas éticas contemporáneas. (González-López, 2012, p. 48)

Una perspectiva desde la complejidad

Desde épocas milenarias, las organizaciones han sido una necesidad y a la vez una expresión de participación, entendimiento y relación entre los seres humanos, pues ellas ayudan a canalizar el querer, los intereses de los individuos y de los colectivos humanos. Las organizaciones generan concatenaciones según las funciones, los roles y los intereses, creando una dinámica social que aporta en la construcción de la sociedad.

Los grupos como forma organizativa de una sociedad expresan diversas manifestaciones, y en su acción permiten dibujar nuevas interacciones en las relaciones que se verifican y prevalecen entre los individuos y el colectivo que conforman las diferentes entidades e instituciones formales o no formales. Al respecto, Morin reconoce:

En la idea de la autoorganización –que adoptó varias formas concretas en la ciencia del siglo xx–, el segundo nivel en la estructura de método. Esta idea (autoorganización) presente en Prigogine, Atlan, Von Foerster y Von Neumann, permite reconocer un papel constitutivo al desorden, la fluctuación, la inestabilidad, y marca la premisa necesaria para producir un cambio fundamental en la comprensión de las relaciones entre el orden y el desorden. Si en el pensamiento clásico el orden y el desorden son considerados estados opuestos y antagónicos, incompatibles entre sí, en el

pensamiento complejo orden y desorden están enlazados, son partes de un proceso de autogeneración de los sistemas complejos. (Morín, 1990, p. 45)

Básicamente, hoy al mundo se le exige plantear nuevas formas de explicar, comprender y configurar las formas de organización. Aquella explicación de las organizaciones, en la cual se concebían como estándares, rígidas, jerárquicas, inamovibles y funcionales, actuando movidas por objetivos únicos dentro de un orden establecido, que aparecía como condición y verdad absoluta para los procesos tanto productivos o de servicios, hoy está cuestionada por darle la espalda a la realidad económica, empresarial y de globalidad del mundo.

A las organizaciones se les plantea un nuevo orden, el cual va ligado al desorden que configura el caos organizado de las sociedades actuales y la necesidad de dar nuevas expresiones tanto en la forma, como en el contenido organizacional e institucional. Morin (1995) lo enfatiza desde el concepto de autoorganización, en el que se suma lo opuesto y lo antagónico como partes de sistemas integrados en una única perspectiva. Hablar de desorden y caos desde las miradas clásicas, funcionalistas o estructuralistas produce temor y alta desconfianza, pues ello tiende a romper el orden establecido del *statu quo*. Pero nada más lejano a la realidad que esta falsa creencia, porque las organizaciones no son únicas, inermes y acabadas; por el contrario: son múltiples, integradas y a la vez contradictorias, y es en ello en lo que se esconde su gran potencial creativo e innovador.

Complex systems theories study systems that operate with nonlinear dynamics – characterized by emergence, self-organization and evolution. Emergent conditions allow the system to self-organize acquiring a new order, which is evolving. Self-organization becomes a mechanism (complementary to natural selection) for systems evolution: without self-organization there is no evolution. (Bohórquez y Espinosa, 2015, p. 6)

Se viene hablando de organizaciones con altas expresiones de autonomía, virtud y práctica que, como única referencia, les abre paso a procesos autogestionados. Son entidades complejas con múltiples escenarios y relaciones nacionales, internacionales y a su vez locales; con diversas necesidades que hoy se deben atender en un mismo tiempo y en diferentes lugares.

Las organizaciones son sistémicas e inciden interactuando con los más variados subsistemas internos y externos, los cuales se interrelacionan desde sus diversas funciones particulares o especializadas, que son a su vez generales y globales.

Es una confluencia sistemática entre personas con la finalidad de lograr algún propósito o satisfacer las necesidades de una comunidad, dentro de un entorno y así lograr permanencia en el tiempo.

Los sistemas en las organizaciones

En la organización, un concepto tan antiguo como la existencia del ser humano y más aún desde las articulaciones que teje la propia naturaleza, se van ordenando sistemas integrados e interrelacionados. El sistema se entiende como un conjunto de factores internos y externos que interactúan en forma interrelacionada e interconectada, e inciden y se afectan mutuamente para conformar un único todo, el cual es a la vez autónomo como organización e interdependiente como proceso.

Las organizaciones están conformadas por sus diversas y variadas partes o subsistemas, que se integran dinámicamente para convertirse en una unidad que actúa en un contexto que hace a cada organización única y particular.

El principal tesoro que poseen las organizaciones son las personas, pues ellas constituyen su principal valor y la fuente más valiosa; las personas no solo son generadoras de riqueza material, sino también de cambios y transformaciones. Pero su senda está llena de complejidad: “Las complejidades afloran y se descubren por todas partes, desde las esferas humanas, pasando por su entorno natural y sus construcciones sociales y técnicas, hasta los flujos de información” (Vilar, 1997, p. 17).

El paradigma de la complejidad tiene como sustento la teoría de sistemas, la informática y la cibernética, que se basan en la física cuántica y las matemáticas no lineales; en alguna forma, es un desafío al sentido común prevalente, subvierte la lógica convencional.

Este enfoque está constituido por nuevas alternativas, opuestas al análisis que separa arbitrariamente la realidad y la estudia en forma aislada y fragmentada por disciplinas especializadas, que acepta la lógica determinista y la proporcionalidad entre causas y efectos. El estudio de la complejidad se basa en matemáticas que estudian la variabilidad, la evolución de sistemas complejos alejados del equilibrio (al borde del caos), en lugar de buscar estructuras, leyes y relaciones estables. Se enfocan en

el estudio de las relaciones entre los componentes de sistemas abiertos, más que en estos en sí mismos. (Fajardo-Ortiz et al., 2014, p. 84)

La teoría de sistemas propone cuatro implicaciones: interdependencia, apertura, marco analítico macro y microscópico, así como permanente adaptación e innovación, lo cual implica que las organizaciones no deben ser entidades estáticas, sino flexibles y adaptativas, en innovación continua para hacer frente a restricciones cambiantes del entorno y del sistema mismo.

La organización es un sistema en la medida en que está vivo, permanece interconectado y tiene acciones y reacciones en todos y en cada uno de sus procesos internos; sean estos administrativos, productivos, financieros, científicos, investigativos y, desde luego, en los comerciales y sociales. Precisamente, el principal valor de las organizaciones radica en que el nivel de contradicción es tan coherente que siempre es fuente de retroalimentación para generar ajustes, cambios y nuevas posibilidades de ser, siempre fortalecidas y en convergencia con su medio contextual desde la cultura, la política, la ciencia, la técnica y la población.

Complejidad de las organizaciones y sus nuevos retos

Las organizaciones avanzan e incluso se destruyen, aun por encima de la formalidad organizacional, en tanto que son permeadas por diversos intereses, acciones y referentes contextuales, los cuales son definitivos y pueden contribuir de forma significativa a conquistar los propósitos, las estrategias, las líneas y las políticas, tanto personales, como colectivas, o minarlas y llevar a un caos no productivo y a su destrucción.

Entonces, podemos ver que hoy día tenemos que contextualizar. Contextualizar la aventura humana, que es aventura histórica, con el desarrollo de la ciencia, de la tecnología, de la economía y el contexto ecológico, como la biosfera, entender que nosotros no podemos hacer una conquista del mundo en el sentido de Descartes que pretendía manipular a los seres vivos como objetos, porque la biosfera también es necesaria, y si nosotros destruimos la biosfera, entonces hacemos un suicidio colectivo, una autodestrucción. El conocimiento ecológico hoy día es algo capital, que incluye la contextualización de la historia humana y del planeta Tierra. (Castells, 2000, p. 36)

La esencia de la aventura humana en su paso por la Tierra se centra precisamente en el gran potencial que poseen los hombres y mujeres para engrandecer cada vez más el aprendizaje y la creación de nuevos conocimientos; lo cognitivo como algo propio e inherente a los humanos. Es por ello que cada generación paso a paso va tributando a la nueva generación; es una construcción histórica colectiva y producto de la interrelación de los unos con los otros, casi en secreto e imperceptiblemente se transmiten los saberes aprendidos, y no se produce conocimiento por sí solo, pero tampoco haciéndole culto a lo empírico. El talante de los creadores e investigadores es definitivo, pues son ellos los encargados de rescatar y reconfigurar el avance cognitivo para entregar el nuevo legado a los tiempos venideros.

La apertura económica y comercial de los mercados ha planteado nuevos retos para las empresas, destacando esencialmente el de su persistencia frente a la competitividad. Esta competitividad ha implicado establecerse más allá de su estricta lógica de generación de riqueza y empleo, a efecto de reorientar su rol en agentes de cambio y desarrollo para las comunidades en las cuales se desenvuelven. (Camacho, 2015, p. 15)

Todos estos procesos se verifican y tienen lugar en las organizaciones, con o sin el consentimiento de ellas. Hacerlo consciente es el principio fundamental para que esas entidades entiendan el valor y el potencial que poseen.

Todo individuo necesita de su entorno y de otras personas para crecer y desarrollarse; esta relación, cuando es consciente, le permite avanzar en forma armónica y constructiva en el conocimiento de sus capacidades, de sus talentos, en la búsqueda del sentido y el significado de su propia existencia, con el fin de encontrar respuestas al porqué y al para qué de su actuar cotidiano. (Pardo y Arteaga, 2001, p. 17)

Así mismo, en las organizaciones tienen lugar diversas manifestaciones de integración y cohesión humanas, que son fuentes integradoras y catalizadoras en las dinámicas de cambio y transformación. Sin embargo, para que ello se produzca es indispensable que la organización abra los espacios de actuación desde la confianza en los individuos que la conforman, pues los aportes en términos de creatividad, innovación y proyección jamás se podrán dar si las relaciones e interacciones organizacionales están construidas y mediadas por el miedo, el temor y la desconfianza a ser usurpados o manipulados: “La consideración sociocultural

de la empresa científica no puede, por tanto, ni reducirse al anecdotario de las circunstancias que concurren en la historia, ni consistir en negar universalidad al conocimiento: la tarea es más difícil y escabrosa” (Delgado, 2011, p. 32).

De lo anterior se puede deducir que hablar de cambio, proyección y empoderamiento sin la suficiente confianza en el ser, en el hacer y en el quehacer de cada uno de los miembros de las organizaciones, y del conjunto de todos, es sencillamente un contrasentido y una negación en sí misma, y por lo tanto, un absurdo organizacional; máxime si se parte del concepto de una organización como un sistema integrado, vivo y en constante transformación en sí y para sí mismo, además de influyente en el contexto e incidente en la globalidad.

Las organizaciones nacieron de la necesidad humana de agilizar procesos, alivianar las cargas, facilitar actuaciones mancomunadas en y para el establecimiento de vínculos tejidos en el tiempo: “Así, determinados tipos de cultura y su promoción promueven el intercambio de conocimiento que permite la innovación continua y el cambio” (Nonaka, 1994, citado en Donate y Guadamillas, 2010, p. 37).

Los seres humanos se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales y sociales, en razón a sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización adecuada al momento histórico que vive cada sector de la humanidad.

El ser humano es la parte inteligente del universo con capacidad de conocerlo y transformarlo; es el dueño del acto creativo, por tanto los individuos en las organizaciones no pueden ser vistos como un simple recurso, puesto que las personas son portadoras de una historia, de su propia individualidad y propósito, son talentos con capacidades y potencialidades para poder transformar entre todos un proyecto de vida y de cultura cuyo eje central sea el ser humano. (Pardo y Arteaga, 2001, p. 110)

Ahora bien, es indiscutible reconocer que la irrupción de las nuevas tecnologías ha cambiado muchos aspectos en el interior de las organizaciones; entre muchos otros, la forma como los individuos interactúan, aprenden y viven. Poco a poco, la humanidad ha ido construyendo un nuevo tipo de interacción y, a su vez, muchas nuevas necesidades individuales, colectivas y sociales. Hoy casi todo está mediado por la interconectividad, son miles de redes, de nodos de conexión, que están delineando nuevos referentes de apropiación de mundo y de cultura. Sin embargo, es asombroso ver cómo muchas organizaciones no cambian, permanecen

fieles a estructuras piramidales y verticales, o –en el mejor de los casos– planas horizontales y centralizadas. Lo anterior nos lleva a reflexionar en torno a las siguientes preguntas.

¿Por qué se destruyen emporios productivos, financieros e incluso grandes entidades educativas van en deterioro? ¿Por qué en un mundo tan cambiante las organizaciones permanecen estáticas en sus formas de organizarse, de producir, de dirigir y de presentarse al mundo? ¿Será porque nunca lograron entender la dinámica del nuevo mundo? ¿No dieron respuesta a las nuevas condiciones socio-culturales y ambientales? ¿Se quedaron de espaldas a los nuevos retos y realidades? ¿Fueron incapaces de aportar a la sociedad, a los seres humanos y a sus propios colectivos según las necesidades que ellos les demandaban? Ante estas preguntas no hay respuestas tajantes y concretas, pero sí avances investigativos que han permitido formular una visión múltiple y variada en su análisis y observación de los fenómenos.

La complejidad presenta, precisamente, una nueva lógica sustentada en la dialógica; es decir, sí hay un cambio innegable en el mundo actual. Los referentes y las relaciones se han modificado, todas las acciones se verifican en un contexto integrado en lo geográfico y en lo económico; diverso en lo social y en lo cultural, y conflictivo en lo político y en lo organizacional: “Una verdadera sociedad del conocimiento se basa en la capacidad de relacionar los conocimientos separados en un conocimiento complejo” (Morín, 2011, p. 158).

El manejo de la complejidad de las organizaciones, en la sociedad del conocimiento, se sustenta en una nueva metodología de análisis acerca de los modos de tomar decisiones. Esto implica desarrollar una nueva forma de análisis conceptual que aporte a los procesos sociales y a la visión sobre las formas organizativas que deben darse como expresiones de sí mismas.

Las organizaciones son objetos de una variada gama de contradicciones que solo se podrán entender y proyectar si quienes las dirigen permiten abrir un espacio para la reflexión, que dé lugar para la comprensión del fenómeno en el tiempo histórico; es un paso a paso capaz de recoger los procesos, las experiencias y el conocimiento en pos de la gran suma de interacciones que permitirán dar un gran salto de calidad.

Por esta razón es que yo hablo de auto-eco-organización, de que también en el modo lógico podemos con la auto-eco-organización entender la relación entre autonomía y dependencia. Desde la visión clásica del determinismo no podemos entender la

autonomía; únicamente en la metafísica cabía la autonomía de la mente, del espíritu, pero la metafísica no tenía raíces en el mundo real. Había dos visiones cortadas, que no podían comunicar una concepción de la autoorganización, es decir, que nosotros tenemos necesidad de depender del ambiente para la nutrición y también para el conocimiento, para encontrar esta nutrición, para defendernos de todos los enemigos, pero esta dependencia es la que permite la autonomía. Los dos conceptos están muy ligados. Esto no significa que toda dependencia traiga autonomía. Esto significa que la autonomía se construye sobre la dependencia cada vez más amplia. Yo tengo una autonomía grande con mi computadora, que me permite hacer muchas cosas más fácilmente, como escribir; pero si no tengo la electricidad, si no tengo energía en la batería, entonces yo pierdo esta autonomía. (Castells, 2000, p. 33)

Desde la perspectiva del pensamiento complejo, la organización es un espacio donde se desarrollan procesos de múltiples posibilidades, con incidencias de todo orden, lo cual de alguna forma debe sugerir entonces que ella debe resultar permeada. Dicho de otra manera, no es posible pensar que en el transcurrir del tiempo ha habido cambios en todos los contenidos, pero la forma se mantiene invariable. Es igual, las organizaciones requieren nuevas estructuras dadas para la innovación, la creatividad, la apropiación y la generación de nuevos procesos cognitivos.

Es posible pensar las organizaciones desde acciones multidisciplinares interconectadas, mediadas por las amplias posibilidades que ofrecen las redes; ellas son dinámicas actuantes e integradoras, abordan núcleos problemáticos. Analizar con autonomía, pero a su vez con la dependencia que sugiere la resolución de ejes problematizados es un abordaje complejo y, por ende, no lineal, ni casuístico, sino más bien integrado y profundamente innovador.

En este sentido, se plantea lo siguiente:

Las nuevas formas de organización deben nutrirse de la organización disciplinaria, superando la parcelación a que conducen los ideales clásicos, sin desconocer el alcance de los métodos y procedimientos ya probados en el discursar de la empresa científica. Asumidos desde ideales nuevos, se reconstruyen. A su vez, el conocimiento acumulado puede ser interpretado en términos éticos de responsabilidad y humildad, al mostrarnos el lugar singular de la vida humana en el cosmos. En esto coinciden, por ejemplo, Morín, Sagan y Potter: la humildad emana de la magnitud del conocimiento, de su interpretación con respecto a la vida humana, al futuro y a la pertenencia cósmica. (Delgado, 2010, p. 23)

Como ya se ha señalado, las organizaciones son más que estructuras o partes que se suman e interconectan mecánicamente en el cumplimiento estricto de sus deberes, tareas y objetivos; es claro que existen propiedades emergentes, cualidades en sí mismas. Una organización es un complejo en el que hay una serie de factores que interactúan en un continuo proceso creativo, al cual hay que atender para que tenga la oportunidad de expresarse con plenitud dentro del mundo globalizado y digitalizado, pero también para que sean significantes al individuo que actúa; ello nos llevará a comprender las organizaciones en una realidad diferente a la conocida hasta el momento.

Entonces, es necesario concebir un nuevo orden organizativo; es decir, desde la comprensión es necesario entender las nuevas formas organizativas, pues están rompiendo, con la fuerza de los hechos, las caducas y viejas estructuras que en nada ayudan a canalizar la innovación, los nuevos saberes y mucho menos son expresiones de las emergentes necesidades humanas. Hoy se plantea este concepto derivado de nuevas formas de organización como un fenómeno social, tanto individuales como colectivas, y que, por diversas razones, tienen conexiones importantes y definitivas con la organización; son miles de seres humanos, interactuando y formando parte de una misma realidad social.

Es en este sentido que se aporta la siguiente reflexión:

El fenómeno social de las organizaciones complejas es un nuevo paradigma que requiere de una total reestructuración de las organizaciones en el ámbito cognitivo, socioafectivo y sociorrelacional, es decir, tanto en el orden de las relaciones sociales, internas y externas, como en lo referente a lo administrativo. (Pardo-Martínez 2011, p. 40)

De modo que la pregunta obligada sería la siguiente: ¿qué forma organizativa responde a las nuevas condiciones de desarrollo de la sociedad?

Sin haber una respuesta acabada y mucho menos –del todo– fundamentada, sí vale la pena presentar algunas líneas que proponen ideas al respecto, con el único interés de invitar a que se abra la discusión en el orden teórico, filosófico e ideológico, y quizá contribuya a resolver lo que constituye un enorme reto para la humanidad.

Pensar en organizaciones en un mundo desorganizado, en el marco de un caos formalizado por el avatar de los acontecimientos, en medio de una sucesión de crisis que no solo son económicas, sino que también tocan esferas sociorrelacionales, afectivas, de valores, principios y de manifestaciones culturales que se

debaten por defender identidades construidas en la senda de su historia y han sido legadas de generación en generación.

Las respuestas a todo lo anterior no son fáciles; lo único claro es que cualquier forma organizativa que se presente debe cumplir como mínimo dos condiciones: ser inclusivas y ser participativas. Estas, pues, son dos condiciones necesarias –aunque no suficientes– para que los individuos se sientan parte de y se sientan respetados, reconocidos y en plena posibilidad de actuar, aportar, crear, recrear, innovar, proponer y disponer, a fin de ser parte de los nuevos referentes organizativos; dado lo anterior, se podría pensar en organizaciones con configuraciones dialógicas.

Se habla entonces de organizaciones en recursividad como aquellas con amplias posibilidades de tener recursividad, es decir, flexibles e integradoras, que permiten la innovación y la creatividad como su base de acción.

Las organizaciones en una nueva perspectiva

La propuesta es simple y se concreta en retomar la configuración de intereses participativos e interactuantes en un diálogo permanente de retroalimentación y proactividad, entre los actores partícipes de la organización y en sus relaciones con todos sus *stakeholders*, tanto próximos como remotos.

En este sentido, resulta muy valioso pensar las organizaciones desde el planteamiento de Morín (1990) en el antimétodo. Este autor destaca tres principios: 1. Principio dialógico; 2. Principio de recursión organizativa; y 3. Principio hologramático.

El “principio dialógico es unir nociones antagónicas para concebir los procesos organizadores y creadores en el mundo complejo de la vida y la historia humana” (Morín, 1990, p. 37). En ese principio, lo dialógico se refiere a entender y asumir la contradicción como parte de un todo en permanente discusión y consolidación, y también se refiere a lo contrario, esto es, al *statu quo* y al orden como parte del sistema organizativo; es decir, se piensa la organización en constante construcción interactiva con opiniones y posturas diversas, diferentes pero que pueden ser vitales a la hora de abordar problemas y la propia realidad.

Lo antagónico no se puede ni se debe asumir como algo malo, ni es necesario eliminarlo; por el contrario, es importante pensar la contradicción como una

oportunidad para avanzar, y por ello es que lo antagónico debe ser unido como parte de una totalidad junta pero diversa y a su vez integrada.

El “principio de recursión organizativa (o recursividad) es más que el principio de retroacción (noción de regulación), al añadirle las nociones de producción y autoorganización. Una curva generadora en la cual los productos y los efectos son ellos mismos productores y causantes de lo que los produce” (Morín, 1990, p. 37). Este principio invita a entender que las organizaciones están en constante transformación, sus procesos, productos, servicios, líneas administrativas y de dirección son la base y los primeros en el cambio, lo cual garantiza las interacciones inter, intra y contextuales.

Estas intenciones son las que a su paso van generado nuevas posibilidades de proyección, desarrollo y profundas transformaciones, o pueden tener efectos contrarios y estancamientos tanto en lo organizativo, económico y político, como en lo filosófico. La recursividad organizativa plantea la importancia de romper la causalidad lineal, es decir, las organizaciones no son solo producto de una relación causa-efecto lineal, sino que también sus interacciones organizacionales son complejas, múltiples, variadas e integradoras.

El “principio hologramático refrenda la paradoja de ciertos sistemas donde no solo la parte está en el todo sino que el todo está en la parte” (Morín, 1990, p. 37). Este principio llama la atención en cuanto a entender la organización como totalidad, con sus culturas, directrices, parámetros, normas y valores, todo esto tejido por el sistema comunicacional, sin perder el sentido de cada parte, área, función, rol y actor.

Ahora bien, referenciamos la organización desde el punto de vista de la complejidad, en el que es posible encontrar un todo y se identifica cómo cada parte, cada aspecto, cada individuo, cada integrante es importante. Sin embargo, la esencia es alcanzar el engranaje de todos, tanto de cada individuo, como del conjunto de las personas que conforman la organización. Se trabaja por hallar sus propias metas y a su vez aporta para lograr las de todos en su conjunto, es decir, por ser sinérgicos.

Cuando en los procesos organizativos se logra sinergia, se garantiza avanzar como un todo organizativo actuando en el conjunto en el cual integran los esfuerzos, la disposición, los intereses individuales y comunes (personales y de las organizaciones), pero igual se potencializa en la contradicción.

Es claro que las redes son articuladoras de realidades, de referentes y, por ende, son nuevas expresiones de organización y comunicación humana sinérgica; por tal razón, es necesario pensar las alternativas de solución desde las particularidades

organizacionales en el contexto de lo global. Así mismo, desde lo multidimensional, multivariado y multiconceptual en el propio contexto de las organizaciones.

La sinergia es el fenómeno que posibilita resolver las contradicciones antagónicas, por medio del cual –y desde el paradigma de la complejidad– se logre un mayor nivel de cobertura de la totalidad de aspectos significativos, y resulta esencial para abordar las nuevas y complejas realidades. Debido a esto, en los procesos organizacionales es necesaria una observación desde diferentes ángulos, diversas disciplinas y enfoques, a fin de tratar de comprenderlos, analizarlos y generar ideas, de manera que los temas trasciendan desde y a sus propias realidades con un abordaje multidisciplinar. “La investigación multidisciplinaria permite la articulación y la comprensión de fenómenos antes desarticulados por las estructuras académicas. La interacción del conocimiento se ha hecho presente en el ámbito del diseño mediante su concepción como una actividad multidisciplinaria” (Fragoso, 2008, p. 57).

Lo multidisciplinar entendido como un proceso integrador y articulador, el cual posibilita una mirada holística y complementaria hacia las particularidades de las organizaciones, en sociedad y de mundo. Una nueva realidad que en su conjunto le demanda satisfacer necesidades sociales, económicas, filosóficas, políticas y ecológicas, entre otras muchas, en la significancia de la complejidad global, actuando en red y como red.

Para culminar, es importante enfatizar en la necesidad imperiosa de gestar un gran debate, tanto teórico como práctico, en torno a la organización de los colectivos humanos. Es más, siendo un poco pretenciosos, podríamos incluso cuestionar las formas que hoy tienen los Estados modernos y sus políticas públicas para promover las organizaciones, en especial en las crisis de poder y de gobernabilidad que hoy tienen muchos países, empresas y la sociedad en general.

Conclusiones

Las organizaciones en crisis se agravan con la incapacidad de sus dirigentes de comprender la multiplicidad de problemas que se integran e interconectan entre sí. Es también la solución entender esa multiplicidad de problemas como parte de todas las organizaciones, sin pretender abordarlos linealmente, sino visualizarlos desde los diversos factores que intervienen en su propio contexto, con su propia complejidad.

Ahora bien, buscar la asertividad en la solución de los problemas no es fácil, en especial si el peso de las estructuras solo posibilita atenciones parciales, con conocimientos segmentados desde cada orilla de la disciplina que lo atiende; es por ello que surge como necesidad organizacional el ejercicio de repensar y reinventar las organizaciones con respecto a las nuevas esencias de las realidades humanas, con un abordaje multidisciplinar e incluso transdisciplinar. Es decir, en el seno de las organizaciones modernas se configura un nuevo reto: ser capaz de entenderse y abordarse desde una concepción multidimensional.

Reinventar la organización no significa armar un nuevo esquema organizativo; pasa por resignificar el nuevo tejido de las relaciones e interacciones que subyacen y crecen en su interior (entre y con sus diversos actores humanos). Aunque unos son internos y otros externos, en algún momento se encuentran y se conjugan en las fronteras invisibles de la entidad, pues los conceptos e imaginarios de sociedad, humanidad, responsabilidad, productividad y cooperación han ido cambiando y, muy probablemente, la comunicación, los intereses y las expectativas entre dirigentes, dirigidos y sociedad estén entrecortados y distanciados. Esto con seguridad no posibilita una comprensión mutua y mucho menos una proyección armónica y coherente del proyecto de organización, de vida, de anhelos y de perspectiva de los seres humanos.

A propósito de lo anterior, surge una cuestión para la reflexión en cuanto a necesidades de expresión, de participación, de acción, de integración, de aporte, de reconocimiento y de capacidades decisionales. ¿Será que la forma organizativa de la sociedad actual está siendo rebasada por el contenido de las nuevas necesidades humanas?

Referencias

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Administración: una ventaja competitiva* (Ma. Guadalupe Cevallos A., trad.). Bogotá: McGrawHill.
- Bohórquez Arévalo, L., & Espinosa, Á. Enfoques teóricos de manejo de complejidad en las organizaciones: un análisis comparativo. *Revista Estudios Gerenciales*, 31(134), 20-29.
- Bunge, M. (1969). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Camacho Solís, J. I. (2010) Las normas de responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (20), 3-29.
- Castells, M. (2000). Globalización, sociedad y política en la era de la información. *Bitácora Urbano-Territorial*, 1(4), 42-53.

- De Cervantes, M. (2005). *Don Quijote de la Mancha*. Edición IV Centenario. México D.F.: Santillana.
- Delgado, C. (2010). Diálogo de saberes para una reforma de la enseñanza y el pensamiento: Morin, Potter, Freire. *Estudios*, 93, 23-44.
- Delgado, C. (2011). *Hacia un nuevo saber. La bioética en la revolución contemporánea del saber*. La Habana: Acuario.
- Donate Manzanares, M. J., & Guadamillas-Gómez, F. (2010). Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de Castilla-La Mancha. Un estudio exploratorio. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 31-54.
- Engler, V. (4 de enero de 2010). "La ciencia es un bien público, le pertenece a cualquiera" (Entrevista a Andrew Feenberg). *Página 12*. Recuperado de <http://www.pagina12.com.ar/diario/dialogos/index-2010-01-04.html>
- Fajardo Ortiz, G., et al. (2014). La dimensión del paradigma de la complejidad en los sistemas de salud. *Cirugía y Cirujanos*, 83(1), 81-86.
- Fragoso, O. (2008). El diseño como actividad multidisciplinaria. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 8(29), 55-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34282907>
- González López, I. (2012). Van Rensselaer Potter y Edgar Morin: cambios en el pensamiento ético contemporáneo. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 12(22), 046-061.
- Gómez García, P. (1996). The construction of complex anthropology: Stages and method. *Gaceta de Antropología*, 12. Recuperado de http://www.ugr.es/~pwlac/G12_02Pedro_Gomez_Garcia.html
- Hacking, I. (1995). *La domesticación del azar*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (1980). *Ciencia con conciencia*. México D.F.: Multiversidad Mundo Real Edgar Morin.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. París: ESPE Editeur.
- Morin, E. (2011). *La vía. Para el futuro de la humanidad*. Bogotá: Editorial Paidós.
- Pardo Martínez, L. P. (2011). *Sociedad del conocimiento y formación de masa crítica. Un nuevo reto para la universidad*. Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Pardo Martínez, L. P. (2010). *La función de la universidad en las sociedades del conocimiento*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pardo Martínez, L. P., & Arteaga Urquijo, P. (2001). *Gestión social del talento humano*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Sagan, C. (1980). El calendario cósmico. En *The Dragons of Eden: Speculations on the evolution of human intelligence*. México D.F.: Ciencia y Desarrollo.
- Vilar, S. (1997). *La nueva racionalidad, comprender la complejidad con métodos transdisciplinarios*. Madrid: Kairos.

Parte 2

Contextos y perfiles organizacionales

Part 2
Organizational Contexts and Profiles

5 Sector educativo: el papel de la universidad hoy. Caso ESAP

Educational Sector: The Role of Universities Today.
ESAP Case

Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora

Resumen

En este capítulo, se presenta un breve contexto de la universidad en la actualidad y su papel en la sociedad, lo cual permite una mejor interpretación de los hallazgos que se presentan a continuación. Así mismo, se aborda una reflexión en relación con la producción de conocimiento y su vínculo con la cultura de los pueblos, que son su referente inmediato, para finalmente registrar la descripción de los hallazgos y resultados del estudio de caso que se toma como referencia.

Palabras clave: universidad, dialógica, gestión de conocimiento, responsabilidad universitaria.

Abstract

This chapter provides a brief context of universities nowadays and its role in society, which allows for a better interpretation of the findings presented subsequently. In addition, a reflection with respect to knowledge production and its relationship with the culture of peoples, which are their immediate reference, is addressed and then findings and results of the case study concerned are described.

Keywords: university, dialectics, knowledge management, university responsibility.

Perfil del autor / Authors profile

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

¿Cómo citar este capítulo? / How to cite this chapter?

APA

Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (2017). Sector educativo: el papel de la universidad hoy Caso ESAP. En Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados* (pp. 77-95). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Chicago

Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Sector educativo: el papel de la universidad hoy Caso ESAP". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017.

MLA

Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Sector educativo: el papel de la universidad hoy Caso ESAP". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Eds. Luz Patricia Pardo Martínez y María Victoria Huertas de Mora. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017, pp. 77-95.

Introducción

Históricamente, las sociedades han construido sus propias universidades y estas han dejado la impronta de su propia cultura; son siglos en los que la universidad ha sido cuna del saber, impregnada de una profunda contradicción dialógica que lleva inserto un diálogo de cambio y preservación de sus propios acervos culturales, científicos, literarios e históricos.

Hoy, en los albores del siglo XXI, la universidad se enfrenta a nuevos retos propios de la época. Solo para mencionar algunos de los más relevantes, habría que hablar del colapso del socialismo, la globalización fundamentada en el neoliberalismo y la centralización mundial de los poderes económicos y políticos.

Hace dos siglos la emergente Edad de la Razón comenzó a transformar la institución universitaria en el mundo occidental. Ya antigua y venerable, la universidad del siglo dieciocho permanecía dedicada primariamente al estudio y transmisión del conocimiento que la humanidad había acumulado a lo largo de su historia. Sus académicos tenían un conocimiento pleno de los textos doctos, en los cuales el conocimiento estaba basado –de resultados del advenimiento de la imprenta– y esos textos eran también accesibles a los estudiantes universitarios. De acuerdo con la naturaleza humana, también la curiosidad y el espíritu de indagación estaban presentes; pero la norma prevaleciente era la ortodoxia religiosa. [...] La Edad de la Razón produjo entonces la indagación racional y el método científico, que exigía que la verdad de las cosas fuera demostrable a través de pruebas. La *universidad de la fe* se transformó a sí misma en la *universidad de la razón*. Prosiguiendo esa transformación, la Universidad de la Razón se ha transformado recientemente en la universidad del descubrimiento. Argumentaré que en los albores del siglo veintiuno la universidad está nuevamente en un proceso de transformación, la cual, a falta de nombre mejor, llamaré la *Universidad de la Calidad*. (Müller de Cevallos, 1996, p. 15)

Colombia y la universidad con calidad

Así, después de varias transformaciones la universidad llegó al estadio de desarrollo que aquí denominamos como la “Universidad con calidad”. El concepto de la calidad en la educación universitaria se origina en los últimos cuarenta años, de manera paralela a la aparición y a la expansión, primero, de la sociedad de

la información y, después, de la sociedad del conocimiento. Desde entonces, la universidad es objeto de grandes cambios provocados por los impactos globales de la interconexión mundial. Los adelantos en las comunicaciones determinan las tendencias actuales y generan la creación de nuevos escenarios que se configuran a partir de las demandas y las exigencias de la sociedad, lo cual influye directamente en los procesos educativos.

Ante la complejidad de los desafíos mundiales, presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de hacer avanzar nuestra comprensión de problemas polifacéticos en dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como nuestra capacidad de hacerles frente. La educación superior deberá asumir liderazgo social en materia de creación de conocimiento de alcance mundial para abordar retos mundiales [...] deberá centrarse aún más en aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, contribuyendo así al desarrollo sostenible. (Unesco, 1995)

Por eso, es importante tener claro cuáles son los nuevos retos que plantea la calidad de la educación universitaria en relación con la producción científica y académica y con los procesos evaluativos, en especial los científicos e investigativos.

Pensar hoy una universidad con calidad solo desde el cumplimiento de estándares, indicadores y para la satisfacción de necesidades mediatas de la economía, sería tanto como quitarle la esencia a la universidad y convertirla en un instrumento de producción de ciencia y profesionales que, aunque sean excelentes, de ninguna manera es suficiente. Es claro que la universidad de hoy es y debe trascender sus propios muros, es una universidad a la que le corresponde buscar un equilibrio entre la naturaleza, la cultura, el conocimiento, la ciencia, la investigación, las organizaciones y, desde luego, la sociedad misma.

Sin embargo, la crisis de la universidad, producida –entre otras causas– por el contexto que le impone la sociedad a partir de modelos económicos y políticos como el neoliberalismo y la globalización, disminuyen sus posibilidades de responder adecuadamente a las exigencias de la sociedad.

La preocupación de la sociedad en general y de organismos internacionales como la Unesco –entre muchos otros– tiene como eje el cuestionar la ciencia, la tecnología e, incluso, el camino que puedan tomar a la hora de generar conocimiento. Este debate revela una gran inquietud sobre: 1. Cómo la universidad

avanza y contribuye sin perder su libertad esencial y natural para discernir y realizar desarrollos cognitivos; y 2. Cómo conserva su propio discurso crítico.

La universidad tiene un compromiso y una responsabilidad social con el país, la sociedad y su medio ambiente o entorno, pues es parte vital de las diversas fuerzas económicas, políticas, culturales y sociales en las que actúa, de las que se nutre y a las que debe nutrir. No puede permanecer ajena a los procesos que hoy se viven y a las condiciones que se le exigen, simplemente cumpliéndolas o por reacción apartándose de ellas. Es necesario que la universidad participe en el debate, ya que en su condición de ser la cuna del conocimiento le corresponde aportar elementos que clarifiquen el camino a seguir. Así, a la universidad le compete orientar su labor con el fin de:

Desarrollar procesos de apropiación social del conocimiento y desencadenar los de aprendizaje social, por medio de los cuales el conocimiento generado por la investigación y el desarrollo de la ciencia se interioriza, generando procesos de innovación, de cambio de actitudes o de valores, de cambio en el funcionamiento de instituciones sociales básicas, de mejora de la efectividad de las políticas sociales, o de desarrollo de la capacidad para el aprovechamiento de oportunidades o para adaptarse con éxito a un entorno cambiante. (Chaparro, 1998, p. 7)

La función crítica de la universidad está profundamente ligada a la otra función de las instituciones universitarias: la social. En esa función, se destaca la creación de nuevos escenarios a partir de la configuración de importantes relaciones de colaboración con su entorno y con la sociedad misma. Dichos escenarios se derivan de la investigación científica, del desarrollo tecnocientífico y de los procesos de transformación social.

Pero no es solo la formación, sino también la sociedad en su conjunto lo que se reorganiza para afrontar los problemas sociales y económicos contemporáneos, pues se precisa desarrollar el conocimiento humano en sociedades que se sustentan de forma directa en la creación, la difusión y el uso masivo de nuevos saberes. Sociedades en las que el ritmo de innovación ha experimentado, desde la década de los setenta, una notable aceleración, lo cual repercute en todas las dimensiones de la actividad social. El impacto que estas dos transformaciones tienen en las formas de producir, consumir, aprender y, por supuesto, en las formas de pensar, es muy profundo, aunque en muchos aspectos su alcance aún

no sea lo suficientemente claro y sus consecuencias económicas y sociales no se muestren plenamente definidas.

Los cambios a los que se ve abocada la institución universitaria afectan con mayor intensidad a la universidad pública, puesto que depende en gran medida de los recursos del Estado. A esta situación se suma que la sociedad espera de ella tanto su disposición y participación en los nuevos procesos, como su capacidad para buscar y encontrar mejores posibilidades para atender las demandas de los ciudadanos y de sus sociedades. De esta forma, hoy se espera que la universidad pública juegue un papel protagónico en la complejidad social, presente y futura, si bien hay que reconocer que ello obliga a buscar nuevos compromisos.

Las transformaciones en las estructuras productivas, en las áreas de la internacionalización de las economías y en la capacidad de innovar han sido el motor sobre el que se ha basado a largo plazo el patrón de crecimiento de las empresas. Las sociedades del conocimiento, como ya se ha visto, proyectan generar transformaciones estructurales para convertir a las universidades en su epicentro, con la finalidad de que a su vez estas atiendan las nuevas demandas sociales, y de desarrollo científico, técnico e informático en las organizaciones.

La importancia social del conocimiento, la creatividad y la innovación solo pueden crecer en aquellas comunidades capaces de cultivar con calidad y eficiencia estas funciones. [...] La tan criticada “torre de marfil” de antaño bien puede llegar a convertirse en el anhelado “foro sin fronteras”, libre, abierto, creativo y escenario de ensayos del porvenir. (Casper, 1998, p. 82)

Estos cambios llevan a las universidades a desarrollar nuevas posibilidades de carácter organizacional, en las que la tecnología pasa a incidir sustancialmente en todos los ámbitos sociales. Según esta perspectiva, la ciencia y la tecnología deben asumir la innovación y la creatividad con una lógica de cambio y como parte de un proceso en el cual el conocimiento, desde su función social, estará orientado a resolver los problemas de la sociedad (con el conocimiento aplicado desde las profesiones, a corto plazo, y desde las ciencias puras, a largo).

La mejora de la apropiación del conocimiento, fundamentada en los avances científicos y tecnológicos dentro del aula, no puede desvincularse de los propios contextos en que se mueve la universidad. Por ello se le plantea el reto de desarrollar procesos formativos que sean capaces de producir nuevos conocimientos

adaptables al medio social, para así contribuir a la generación de un desarrollo humano sostenible en el tiempo.

La preocupación central de las universidades radica hoy en la proyección de una cultura universitaria que les permita avanzar sin quedar consumidas por el vértigo de la revolución tecnológica e informática, pero que simultáneamente rescate el valor del colectivo como esencia de su ser social.

Dicha comunidad implica que las personas vinculadas no pueden actuar como seres socialmente aislados y anónimos que se desarrollan en sus propios espacios y en la singularidad de sus culturas como único referente, sino que es necesario que posean una visión múltiple y variada para poder actuar, producir, crear y confrontarse dentro de una gran gama de posibilidades.

En este sentido, en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la Unesco, celebrada en París en 1998, se afirmó:

La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades. Deberían crearse instancias nacionales e internacionales y definirse normas comparativas de calidad reconocidas en el plano internacional. Con miras a tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad, debería prestar la atención debida a las particularidades de los contextos institucional, nacional y regional.

La Declaración Mundial sobre Educación Superior destaca su preocupación por construir una nueva visión a escala mundial. Dicha declaración llama la atención sobre: 1. La calidad y modernidad de las instituciones educativas y la apertura a las minorías étnicas; 2. La importancia de reforzar la presencia de la mujer en la vida académica y científica; y 3. La propuesta según la cual el desarrollo de la formación en la educación superior esté íntimamente ligado a la investigación en las ciencias, las artes y las humanidades, como bases y fundamentos para la creatividad y la innovación en la sociedad.

Es importante resaltar que esa nueva visión acerca de la educación superior enfatiza dos factores: la necesidad de atender la problemática social, dentro del marco de sus propias culturas, y la preocupación constante por preservar el hábitat de cada sociedad. Aunado a esto, se plantea una cuestión que aparece como una constante sin resolver: la transferencia del conocimiento. Los estudiosos de la sociología de la educación y de la educación comparada han construido múltiples

miradas al respecto, ya que en las sociedades futuras es de vital importancia determinar quién produce y quién consume el conocimiento:

En el contexto educativo, las universidades siempre han tenido un papel preponderante en la generación y el mantenimiento de la cultura e identidad de un país. A la Universidad se le ha considerado la protagonista principal de la función educativa de una sociedad. Por eso, en estas épocas marcadas por grandes cambios, está llamada a enfrentar los retos que suponen las nuevas oportunidades que ofrecen las tecnologías, las cuales mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el conocimiento. (García-Guadilla, 1987, p. 38)

Como se señaló antes, la utilización de las TIC ha modificado las formas de conocer y transferir el conocimiento, por lo cual son el soporte básico que tiene la universidad para reconocer cómo se conforman y desarrollan las redes del conocimiento, identificando sus diversas expresiones y desarrollos. Puede decirse que:

Las redes actúan como ‘sistemas de producción de conocimientos’, que desde la red informal generan valor con base en la interacción y producción de nuevos saberes, la gestión del conocimiento se percibe como la acción mediante la cual se obtienen y utilizan una variedad de recursos esenciales y estratégicos para adelantar el desarrollo del conocimiento, por medio de la cual se crea propiedad intelectual. [...] Las redes propician el rompimiento de las fronteras cognitivas, crean y recrean nuevos imaginarios, abriendo paso a la irrupción de nuevos actores y alianzas que surgen con las redes y se conforman alrededor de intereses y motivos, dándole sentido a los conocimientos y a la información para gestar acción. (Maturana, 2003, p. 21)

A medida que las sociedades se transforman y desarrollan nuevos conocimientos, en las universidades también bullen nuevos saberes, condiciones y sistemas relacionales. Este es un proceso que funciona en doble vía, dado que desde sus propios conceptos dichas instituciones crean soluciones, tanto para ellas mismas, como para la sociedad. De esta forma, el conocimiento es un desarrollo conjunto que nace de la interacción de la universidad con los sistemas socioculturales.

En síntesis, los objetivos de la investigación se dirigen en dos direcciones: (uno) contribuir a la formación de un conocimiento trascendente, a la sabiduría y al desarrollo

de la sociedad, y (dos) aportar a la economía y a la sociedad. En cualquier caso, la investigación se plantea como el imperioso requerimiento de la innovación que es la base para un desarrollo capaz de sostenerse en el tiempo. (Pardo, 2009, p. 95)

A fin de cumplir con el papel que se le atribuye en esas nuevas circunstancias, la universidad del futuro requiere cambios importantes en su organización, en su modelo de gestión y, por supuesto, en sus dimensiones académica, científica y tecnológica. Por eso, se plantea la necesidad de que las instituciones educativas reevalúen sus propias y caducas estructuras, en pro de su futuro y su función de gestoras y creadoras del conocimiento y del saber, que son parte sustancial de su ser.

Las relaciones de poder-saber propias de la contemporaneidad han ocupado por completo y transformado consecuentemente el espacio de la universidad. Al hacerlo, han amalgamado en ella un núcleo multidimensional de complejas luchas en medio de las cuales las antiguas instituciones universitarias han sido recodificadas bajo los rigores de una nueva axiomática. (Castrillón, 2013, p. 86)

Entender esa nueva perspectiva de universidad de investigación y de compromiso social es tarea que también les compete a todos los estamentos de la universidad, incluidos legos, investigadores, científicos, filósofos y literatos. Esto se debe a que los nuevos ejes problemáticos llaman a que el aporte sea además teórico-práctico, con involucramiento importante en la construcción de la política pública en lo sustantivo al papel de la universidad no solo en la formación de los discentes, sino también especialmente en el avance en la frontera del conocimiento en la construcción y proyección de la propia cultura de los pueblos; de lo contrario, la investigación puede correr el riesgo de convertirse en un exclusivo bien útil al servicio de los intereses del gran capital.

Responsabilidad y ética en las organizaciones universitarias

La RSU permite introducir muchas problemáticas nuevas en la reflexión de la universidad sobre su relación con la sociedad. La temática del buen gobierno universitario, la del campus ambientalmente sostenible y ejemplar, la del buen trato laboral, la de la participación universitaria en políticas públicas, la revisión curricular a la luz de

los desafíos socioeconómicos y ambientales de hoy. (Grupo Interdisciplinario RSU, 2012, p. 3)

Lo anterior conduce a repensar la legitimidad de la ciencia y la universidad en su compromiso con la sociedad, un importante debate acerca del papel de la universidad en la construcción y proyección de la cultura de los pueblos, así como el mismo abordaje de la solución de los problemas que aquejan a la sociedad y que atañen a la universidad, la cual no puede ponerse a espaldas de su propio contexto cultural desde la investigación. Además, como un vehículo que contribuya a la sociedad, a la ciencia, a las artes y a la literatura.

Los investigadores Álvarez, Huertas de Mora, Cerda-Gutiérrez y León-Méndez (2010, pp. 83-115), en su libro *La responsabilidad ética y social universitaria: mito o realidad*, avanzan en este tema para el caso de Colombia y hacen relación de lo encontrado en América Latina; su trabajo es reconocido por el filósofo Guillermo Hoyos Gutiérrez (1998), quien como autoridad en la materia, al prologar el libro publicado, manifiesta:

Aquí habría que comenzar por volver a reflexionar sobre el *ethos* de la Universidad, para descubrir en ella su sentido de formadora de la moral de una sociedad. Así lo analizaba yo mismo hace más de una década al cumplirse cinco años de la fundación de la Universidad Industrial de Santander [...] ni la universidad modernizante que redujo muy afanadamente la modernidad a mera modernización, ni la revolucionaria que en su fundamentalismo no pudo diseñar alternativas políticas de cambio, ni la narcisista que todavía no logra reencontrarse con el país real, ni la neoliberal que sigue buscando un final al final de la historia han podido relacionarse con la sociedad civil, con esa de carne y hueso a la que pertenecemos y a la que de todas formas se debe la universidad del progreso, la del cambio, la de la excelencia y la de la política. Desde un desarrollismo a ultranza hasta la frivolidad desalmada de los pragmáticos, pasando por el protagonismo revolucionario y por el elitismo cientista se ha considerado al pueblo como masa, como inculto, como menor de edad y se ha mirado a la sociedad civil desde las alturas, desde una autonomía colindante con cierto protagonismo vanguardista. Es la dialéctica de la ilustración, la crisis de la modernidad en el “alma mater”, allí mismo donde esta nació y creció. (Hoyos, 1998, citado en Álvarez et al., 2010, pp. 9-10)

Según los autores, la responsabilidad ética y social en las empresas y para las instituciones sociales y educativas del subcontinente sudamericano aparece en las agendas a partir de la década de los años noventa, cuando por iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el tema –por decirlo así– entra en boga o “se pone de moda”. De una visión basada en conceptos de ética, desarrollo, alteridad, capital social, solidaridad, justicia social, participación responsable y otros, se derivan varias acciones y eventos académicos y no académicos que ensayan propuestas para crear y aplicar herramientas de gestión que promuevan comportamientos más sensibles y responsables, en busca de encontrar soluciones colectivas a los múltiples y agudos problemas socioeconómicos que viven muchos pueblos en el mundo.

El tema de la responsabilidad social en las universidades es realmente muy reciente. A diferencia de las empresas y las organizaciones económicas, donde los conceptos sobre la responsabilidad social empresarial y corporativa forman parte de sus intentos por dar rostro humano a la libre empresa y a la gestión de la economía, e incluso se mencionan como preocupaciones muy profundas de los empresarios en la época de la revolución industrial y en los comienzos del sistema capitalista en los siglos XIX y XX.

En su propuesta, Adela Cortina (2003) elabora una lista orientadora para la responsabilidad social en las organizaciones empresariales y económicas; lo más importante, dice, es entender que es un “deber de humanidad de las empresas” responder por sus errores y afectaciones, pero lo es más “su deber de contribuir a la creación del mundo, donde todos los seres humanos vean satisfechas sus necesidades con calidad”, sin afectar las posibilidades, capacidades y oportunidades de las generaciones futuras.

El enfoque del BID sobre la responsabilidad ética y social universitaria fue inicialmente, y en muchos sectores lo sigue siendo, un enfoque de gerencia ética e inteligente de la universidad, que contempla los impactos que genera esta en su entorno humano, social y natural, como su rol activo en la promoción del desarrollo económico y humano sostenible de los países. Naturalmente, ello obliga a que las instituciones de educación superior actúen hacia adentro de la universidad: organización interna, formación académica, participación social de los docentes, estudiantes y de sus organizaciones.

De esta manera, la Responsabilidad Social Universitaria –RSU– aleja a la universidad de la tradicional “proyección social universitaria” y promueve el desarrollo de la

interdisciplinaria, la interinstitucionalidad, la sostenibilidad, la generación y retorno académico como fórmulas que posibiliten el desarrollo de principios y valores de la vida universitaria relacionados con la vida en sociedad (dignidad de la persona, libertad, ciudadanía, democracia, participación, sociabilidad y solidaridad, etc.). (Álvarez et al., 2010 p. 85)

Desde una perspectiva crítica, salta a la vista que esta es una nueva y compleja arista de análisis, pues la universidad presente en algunas definiciones legales o políticas –ya sea por sus aportes en ciencia y estudio de temas puntuales o por las movilizaciones estudiantiles que han servido a los pueblos para reivindicar algunos de sus derechos o manifestar su sentir con alguna resonancia– no es actor reconocido como eficaz en los países del continente. No obstante, se reconocen acciones importantes en cambios y transformaciones en las naciones sudamericanas, como pueden ser: caída de dictaduras, derechos humanos, promoción de la democracia, y voluntariados sociales y de atención en desastres y calamidades; de hecho, se centra mucho en estas últimas.

Los estudios llevados a cabo sobre este tema y por varios investigadores³ –independientemente de valorar los perfiles y los diversos enfoques que han ido tomando los paradigmas de responsabilidad social universitaria– aunque rescatan acciones muy importantes, reconocen y coinciden con los investigadores de la Universidad Cooperativa de Colombia en que:

En el papel pareciera apenas natural que a la universidad formadora de mentalidades y voluntades al servicio del desarrollo social, científico y académico le correspondiera asumir estas funciones, pero en la práctica, salvo algunas excepciones, no ha existido una participación permanente y activa en la solución de los problemas que afectan a los países. Se cuestiona a la universidad latinoamericana de haberse desarrollado a espaldas de los problemas sociales y de convertirse en un núcleo cerrado de élite. Diversos estudios, salvo algunas excepciones, nos muestran una universidad latinoamericana muy alejada de la realidad de sus naciones. (Álvarez et al., 2010, p. 84)

3 Se refieren estudios institucionales desarrollados por: la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (Udual); la Red Observatorio Responsabilidad Social Universitaria (ORSU) en Colombia; la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (Ausjal); o por autores como Ribiero (1968), Tunnermann (2000) y Vallaey (Vallaey y Carrizo, 2005).

Caso 1. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)– Colombia

Perfil de la organización

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) nace a partir de propuestas originadas en circunstancias nacionales muy particulares. Es una escuela pública de nivel superior, esto es, tiene carácter de institución de educación superior de propiedad estatal, exclusivamente dedicada a formar personas cuyo desempeño se concreta al ser funcionarias del Estado.

La iniciativa de su creación partió del gobierno del general Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto 2356 del 18 de septiembre de 1956, norma que no tuvo aplicación por circunstancias políticas del momento que coincidieron con la caída de su régimen, tildado de dictatorial. Para que se renovara la intención de su creación se tuvo que esperar a una situación de mayor tranquilidad transicional de gobierno, y solo se logró hasta el posterior acuerdo denominado “Frente Nacional” (1958 a 1978).⁴

El primer gobierno del Frente Nacional, del presidente Alberto Lleras Camargo, consiguió la aprobación de la Ley 19 de 1958, por la cual se dio nueva vida a la ESAP, entidad que empezó a funcionar en 1960. Las ideas de su origen se remontan a las recomendaciones de las misiones internacionales Currie (1950) y Leuret (1958), que acompañaron tanto al general Rojas durante su gestión, como al presidente Lleras y demás líderes nacionales proponentes de una nueva forma de Estado y de país.

La inspiración viene de la Escuela Nacional de Administración Pública francesa (ENA, por sus siglas en francés), como escuela europea muy renombrada por cuanto se convirtió en el centro de formación para los altos funcionarios del Estado galo, la cual era un ejemplo de gestión pública en la época en Europa, y contaba con exclusivas características en cuanto a formar funcionarios públicos debidamente ilustrados y educados para que desarrollaran procesos y organismos

4 El Frente Nacional (1958-1978) se concretó mediante un acuerdo político que estableció la rotación de los candidatos de los dos partidos políticos dominantes en Colombia, el Partido Conservador y el Partido Liberal, en el podio presidencial por un tiempo correspondiente a cinco periodos presidenciales.

idóneos y modernos, acordes con las necesidades de los ciudadanos, del nuevo concepto de Estado y de los tiempos de reconstrucción de la posguerra. Esta escuela francesa se pretendía por homologación en diversas instituciones que la replicaban en el mundo y, por supuesto, en América Latina.

La primera sede de la ESAP, ubicada en la carrera séptima con calle séptima (edificio Sendas al frente del edificio de los ministerios, sector San Agustín, en Bogotá), fue inaugurada formalmente el 29 de marzo de 1962 por el presidente de la República de ese momento. La mayoría de los primeros estudiantes de la ESAP procedía de diversas provincias del país.

El primer periodo de la organización (1958-1970), de cinco que ha tenido, se distingue como uno de reconocimiento de origen y visión político-filosófica, en el cual se centró su actuar en definir caminos para la transformación del Estado, la modernización del funcionamiento de la administración pública y la estrategia de capacitación del personal al servicio del Estado. Es un periodo de mirada “de organización hacia adentro”. Le siguen a este dos periodos: 1971-1980, conocido como de “expansión hacia adentro”, y 1981-1990, conocido como de “expansión hacia afuera”, que hacen referencia a sus alcances y resultados académicos y de formación desde la mirada de cada gobierno de turno.

Es importante registrar que el origen de la ESAP se da en momentos políticos y económicos muy convulsionados. Entre los años 1958 y 1970 se marca la época de la Guerra Fría, que pone en evidencia una dura confrontación entre: 1. Los viejos Estados que promueven el capitalismo como paradigma de desarrollo y el ideal de una sociedad capitalista, y 2. Las formas de administración socialista que promueve el gobierno del proletariado, que es el que genera las riquezas apropiadas por el capitalista.

Después, irrumpe la Revolución cubana de 1958, bajo ideas que pretenden un Estado socialista con planificación centralizada y que patrocinan la presión social extendida en todo el continente por la reforma agraria latinoamericana. Sale al paso el Gobierno estadounidense, que ofrece su Alianza por el Progreso y propone a todos los gobiernos la transformación del Estado y las administraciones públicas, mediante la implantación de procesos de planificación y manejo adecuado del personal al servicio público, argumentando amenazas a la seguridad del subcontinente latinoamericano y de Estados Unidos.

Al mismo tiempo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) promueve un desarrollo “hacia adentro” con un modelo que permita la sustitución de importaciones, el cual subsanaría el previo periodo de altísimo

endeudamiento de los países a causa de millonarias importaciones y derroche de gastos públicos en gobiernos, generalmente dictatoriales e ineficaces a los sentimientos y las aspiraciones de sus ciudadanos y ajenos al desarrollo de sus países.

La época de la constituyente del 91, que cambia sustantivamente el paradigma constitucional en Colombia, marca para la ESAP un periodo (1991-1994) de transición frente al nuevo paradigma constitucional, que desemboca en un quinto y largo periodo (1995-2004) de crisis institucional y obliga a sus responsables a proyectar la escuela al tercer milenio, como contribución al pensamiento de lo que deberá ser la administración pública para la construcción del Estado social de derecho y el desarrollo regional propuesto en la Carta Política.

Tras ser creada con el fin de fortalecer la administración pública del Estado colombiano, desde la nueva constitución y dada su naturaleza de institución académica, se le exige contribuir sustancialmente a la construcción del Estado social de derecho y hacer de la administración pública su mejor herramienta y virtud, de cara al tercer milenio, en un ámbito de globalidad.

Servicios que presta

Ofrece programas especializados de pregrado para los funcionarios del Estado y las administraciones públicas del orden regional y local, pero además ofrece cupos a todos los estudiantes que aspiren a cargos de gobierno, realicen trabajos en estrecha relación, o dependan de las convocatorias o contratos con dichas administraciones.

Los programas académicos toman fundamentos de conocimiento científico, práctico y metodológico considerados necesarios para desarrollar competencias de saber administrativo de lo público entre los estudiantes. Así mismo, promueve la necesidad de la participación activa en la construcción de lo público y del manejo de la ciudadanía bajo criterios de solidaridad y equidad.

Desde los programas de pregrado y sus variantes, cada estudiante tiene opciones que le permiten identificar su vocación y sus intereses; y frente a sus circunstancias y necesidades sociales, le permiten definir cómo intervendrá, ya sea como gobernante, estrategia, gestor, asesor, servidor público o académico.

Las especializaciones que ofrece son programas orientados al perfeccionamiento y a la profundización en cada uno de los diversos campos del saber de la administración pública, sus áreas afines y aplicaciones. Se privilegia preparar y potenciar el talento humano en su capacidad analítica, investigativa y operativa.

El egresado podrá aplicar lo aprendido, investigado y analizado en el ejercicio gubernamental, institucional y de la gestión pública, trabajando en grupos interdisciplinarios, abordando problemas para el desarrollo y la transformación social, y proponiendo e implementando políticas públicas.

Medios de resolución en momentos problemáticos

Contextos y cultura

Las evidencias muestran la figura típica de institución pública, regida por los decretos y las resoluciones que reescriben funciones y acciones burocráticas. Muy apegados a lo preescrito, todos sus miembros se cuidan de no ser procesados ni de verse involucrados en procesos disciplinarios, muy propios del ambiente y la cultura de las instituciones estatales y de servicio público.

Su estructura administrativa se observa absolutamente vertical, jerarquizada en ascenso, incluso entre las relaciones interpersonales e informales de sus miembros, lo que siempre genera situaciones de tensión y estrés para todos.

Ante dicha realidad, la intención manifiesta de la Rectoría quiere promover un mejor entorno y relacionamiento entre el personal, y para ello solicitó al área de Relaciones Humanas que desarrolle acciones a fin de diagnosticar las relaciones interpersonales, avanzar en cuanto al fomento del trabajo en equipo y promocionar hacia la horizontalidad. Estas acciones ya han iniciado y están en proceso, con manifestaciones de beneplácito entre sus colaboradores.

Relaciones con entornos

La gestión social, en versión de las personas entrevistadas, es consustancial con el espíritu de la ESAP. Es una acción coordinada por la Subdirección de Proyectos Institucionales, y se orienta sobre todo a proponer proyectos para uso de los recursos de regalías como apoyo a las administraciones municipales.

Las actividades de Responsabilidad Social no son muy visibles y se evidencian como puntuales, orientadas a fortalecer el control político de los grupos de ciudadanos que los solicitan y a atender grupos focalizados en tensión, mientras que otras son dirigidas al desarrollo de habilidades de acción ciudadana.

Procesos comunicacionales:

Estos procesos siguen siendo, al igual que lo encontrado en otros casos, el tópico más difícil mencionado por los entrevistados. Aquí se observa un agravante: todo está taxativamente normado, los procesos y los protocolos. La actualización de lo necesario para estar adaptados a cambios ágiles y efectivos cuando surge una desviación o cambian las circunstancias del entorno representa para la organización un camino muy difícil.

Dichos procesos tienen también que transitar y superar las barreras legales y procedimentales, y manejar las barreras de oposición en las diversas instancias políticas. Muestra de ello es la situación generada con los cambios constitucionales de 1991, que no solo evidencian ser la causa de un largo periodo de aguda crisis institucional, sino que también se tienen resultados muy cortos frente a las expectativas de su misión y en cuanto a proponer alternativas eficaces para la adecuada y pertinente administración pública del Estado social de derecho.

La organización evidencia una comunicación no muy concreta, y quizá por ello es poco eficiente en sus mensajes escritos y sus documentos oficiales. La comunicación informal se observa desestructurada, también cambiante y nada alineada. El proceso y estilo comunicacional con el personal vinculado se percibe bajo las mismas características para con los visitantes.

Conclusiones

Cuestiones teóricas de interés

Este caso nos muestra un contraste entre su administración piramidal y jerarquizada, propia de las organizaciones públicas o cuya estructura depende de lo gubernamental, frente a las percepciones de las personas y frente a los hallazgos que permiten inferencias de resultados.

Lo que en las teorías administrativas burocráticas y anteriores se ponderaba como lo ideal por orden y control, se ha convertido para esta organización en un difícil y tortuoso camino, ante las nuevas, ágiles y cambiantes circunstancias del entorno, así como en la práctica de su doble naturaleza: entidad pública e institución de educación superior o universitaria.

Tendencias identificadas

Las presiones globalizadas que hoy pesan sobre las estructuras educativas en todos los países ponen en jaque y llaman a la innovación, a la inventiva y a la asertiva gestión de los directivos docentes y los docentes de este tipo de instituciones, que si bien se ven abocados al cumplimiento estricto de los procedimientos preestablecidos, deben también responder a los retos educativos del presente. Cada uno de los entrevistados y las evidencias encontradas muestran que estas tensiones son latentes y que han venido siendo lenta pero ciertamente atendidas.

La atención y la vía apreciadas como estratégicas apuntan a dar un mayor apoyo y a brindar recursos direccionados en la investigación. Son evidentemente apreciados actos como la conformación de cuerpos académicos mediante grupos registrados y acreditados ante Colciencias, al tiempo que ello depende de sus producciones, tanto académicas, como teóricas, en productos visibles a la comunidad académica nacional e internacional.

Temas subyacentes o pendientes que llaman al interés investigativo

Uno de los temas más atractivos para el interés investigativo –y que, por supuesto, queda pendiente– es el de validar los resultados de teoría y método propuestos por los grupos de investigación de la ESAP para la gestión social en la administración pública.

Referencias

- Álvarez, J. F., Huertas de Mora, M. V., Cerda Gutiérrez, H., & León Méndez, A. (2010). *La responsabilidad ética y social universitaria: mito o realidad*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Castrillón-López, L. C. (2013). *La universidad por hacer. Perspectiva post humanista*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente.
- Casper, G. (1998). *Innovación, tecnología y creatividad*. Santiago: CEPAL.
- Chaparro, F. (1998). *Haciendo de Colombia una sociedad del conocimiento*. Bogotá: Colciencias.
- Galvis-Panqueva, Á. (2005). *Encuentro de innovación y tecnología*. Bogotá: Centro Futuro.
- Gutiérrez, Á. (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. París: Unesco.
- Hoyos, G. (1998). El ethos de la Universidad. *UIS - Humanidades*, 27(1), 13-23.

- Martínez, E. (2000). *Acreditación de calidad y desarrollo en las escuelas normales superiores*. Bogotá: Fondo MEN Icetex.
- Martínez, E. (1997). *Ciencia, tecnología y Estado en América Latina*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Martínez Luna, I. (2006). *La calidad del sistema universitario*. Bucaramanga: Arte.
- Ministerio de Educación Nacional. (2005). *Educación Superior. Boletín N.º 4*. Bogotá: Autor.
- Maturana, H. (2003). *La democracia es una obra de arte*. Bogotá: Magisterio.
- Müller de Cevallos, I. (1996). *La lucha por la cultura. La formación del maestro. Una perspectiva internacional*. Bogotá: UPN Centro de Investigación CIUP.
- Pardo Martínez, L. P. (2009). *La función de la universidad en las sociedades del conocimiento*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba
- Unesco. (1995) *Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior*. París: Autor.
- Unesco. (1998). *Declaración mundial sobre educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. Bogotá: Coruniversitaria.

6 Sector solidario: cooperativas financieras. Caso Confiar

Solidarity Sector: Financial Cooperatives.
Confiar Case

Edgar Gómez González, Luz Patricia Pardo Martínez,
María Victoria Huertas de Mora

Resumen

En este capítulo se plasma como tema central el fenómeno de las cooperativas con actividad financiera en Colombia, con el objetivo de mostrar la actualidad de este tipo de organizaciones que son de gran valor para el desarrollo económico del país y para la economía solidaria. Con ese fin, se hace un recorrido histórico de la economía solidaria en Colombia, centrandó la atención en las cinco principales cooperativas financieras. También se muestran otras 50 cooperativas relevantes, cuya historia aporta al conocimiento rescatando la cultura del ahorro, los seguros, los portafolios de servicios diversificados, el acceso al crédito, la responsabilidad, la transparencia, la cobertura y la aceptación de la comunidad. Por último, se muestran algunas cifras estadísticas actuales sobre el sector del cooperativismo financiero.

Palabras clave: cooperativa financiera, economía solidaria, gestión social, innovación responsabilidad, retos.

Abstract

This chapter revolves around the phenomenon of cooperatives with financial activity in Colombia in order to show the current affairs of these organizations, which are highly valuable to both economic development of the country and solidarity economy. For this purpose, a historical overview of solidarity economy in Colombia is provided, emphasizing the main five financial cooperatives. Other 50 relevant cooperatives are also listed, whose history contributes to knowledge by recovering the culture of saving, insurance, diversified service portfolios, credit access, responsibility, transparency, coverage, and community acceptance. Finally, some current statistical figures of the financial cooperative sector are indicated.

Keywords: financial cooperative, solidarity economy, social management, innovation, responsibility, challenges.

Perfil del autor / Authors profile

Edgar Gómez González

Magíster en Gestión de Organizaciones. Docente de la Universidad Cooperativa de Colombia. Miembro del grupo de investigación Arte Solidario, clasificación Colciencias categoría B. Correo electrónico: edgar.gomezg@campusucc.edu.co

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

¿Cómo citar este capítulo? / How to cite this chapter?

APA

Gómez González, E., Pardo-Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (2017). Sector solidario: cooperativas financieras. Caso Confiar. En Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados* (pp.97-121). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Chicago

Gómez-González, Edgar., Pardo-Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Sector solidario: cooperativas financieras. Caso Confiar". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Pardo-Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017.

MLA

Gómez-González, Edgar., Pardo-Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Sector solidario: cooperativas financieras. Caso Confiar". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Eds. Luz Patricia Pardo-Martínez y María Victoria Huertas de Mora. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017, pp. 97-121.

Introducción

Cuando el ser humano descubrió que el trabajo o los esfuerzos en grupo determinan una alta probabilidad de lograr objetivos de forma más eficaz y eficiente, siguió haciéndolo, perfeccionando y dedicando tiempo al mejoramiento de la técnica; y uno de los principales resultados del trabajo en grupo son las organizaciones o empresas. En el mundo, estas últimas tienen gran desarrollo gracias a hechos que ocurren en cada uno de los continentes.

Cada época de la historia permite un avance y destaca que los objetivos cambian para las organizaciones. Inicialmente, la prioridad fue satisfacer algunas necesidades y lucrarse o generar utilidad económica, pero con el paso del tiempo las organizaciones asumen nuevos roles, formando un sistema complejo difícil de concebir y administrar, en el cual tienen que replantearse muchos de sus principios y funciones. Hoy en día, se habla de responsabilidad social empresarial, riesgos, competitividad, globalización, innovación, calidad y talento humano, entre otros conceptos que atraen la atención de los dirigentes y líderes del mundo.

Pero no solo las organizaciones sufren grandes transformaciones. El gran impacto se puede comprobar en los cambios de vida o de roles de las personas en su diario vivir; se ha pasado de trabajos manuales a trabajos enriquecidos con mejores herramientas o hasta suplir por completo el trabajo manual y dejarlo en manos de las máquinas, que son más rápidas, cometen menos errores y disminuyen costos.

En respuesta a lo anterior, se acumula tiempo disponible para otras actividades, dejando de lado movimientos repetitivos que generan desgaste físico, pero también un mayor esfuerzo por comprender el funcionamiento de la tecnología y las máquinas, lo cual parece ser más una oportunidad que una amenaza.

En consecuencia, los comportamientos humanos cambian su foco de atención, desde las relaciones, el vestir, la toma de decisiones, la nutrición, los hábitos de compra y la diversión, hasta cómo usar el tiempo libre. Estas formas de existencia dan origen a nuevas disciplinas que tratan de entender el comportamiento humano en la sociedad y buscan nuevas maneras de suplir necesidades confusas; pero es ahí donde aparecen nuevamente las organizaciones, para hacer su aporte y conectar el círculo de oferta y demanda.

Las organizaciones

Estos agentes llamados organizaciones son protagonistas de la economía y siempre están en busca de situaciones o estrategias particulares que les permitan desarrollar sus actividades, en las que se pueda lograr un retorno de inversión y un incremento acelerado de utilidades, con el fin de alcanzar mejor posicionamiento y dominio de mercado; en su gran mayoría a favor de particulares o de unos pocos que generalmente logran grandes beneficios, en el marco de la economía capitalista.

En otros escenarios, se desenvuelven actores de menor tamaño y otros más pequeños que deben sortear diferentes actividades dentro del entramado económico, a fin de alcanzar una mínima parte de una distribución de la riqueza, con la que estiman dar un alivio a las condiciones de desamparo que los acompañan.

Colombia y las cooperativas financieras

En Colombia, la aparición de las organizaciones es muy variada; algunas surgen por necesidades económicas de sus gestores, otras solo aprovechan para satisfacer alguna necesidad local, y otras tienen su origen en las tendencias del entorno y, en especial, del desarrollo de países vecinos o modas que se originan en otros continentes.

En este trabajo, debido a su representatividad en lo social, se quiere rescatar una de las principales formas de organización empresarial: las cooperativas, que están enmarcadas dentro de lo que se denomina “economía solidaria”. Las cooperativas toman forma en las diferentes necesidades de las comunidades, en las que, entre todos, es fácil llegar al objetivo; cuando se tienen unidades de personas organizadas en grupo y con un fin claro, el trabajo suele ser más cómodo y tener mejores resultados.

Como todo sistema abierto, las cooperativas están en constante interacción con el medio, utilizan recursos de todo tipo a fin de poder funcionar y ejecutar procesos. Luego se entrega algún tipo de producto o servicio que finalmente llega a los usuarios o clientes, quienes a su vez sufren algún tipo de transformación por el uso o la interacción con los productos y servicios. Y una de esas conductas son los cambios o hábitos sociales que asumen los colectivos humanos; de ahí la importancia de las organizaciones solidarias o de economía solidaria.

Acto seguido, encontramos un recorrido por la economía solidaria en un marco histórico, rescatamos sus principales aportes y decepciones, y buscamos un final en las cooperativas financieras, su origen, su desarrollo y su realidad en la economía nacional colombiana.

Pero antes una reflexión: es difícil profundizar en el campo del concepto de solidaridad; lo más posible es que quedemos cortos y lo relacionemos rápidamente con algo como la caridad, lo que deja a nuestras mentes una satisfacción o un espacio tranquilo debido a lo bueno que podemos llegar a hacer para la sociedad.

Recorrido histórico de la economía solidaria en Colombia

Antes de entrar a revisar la historia de la economía solidaria en Colombia, vale la pena recordar:

Por lo que se refiere a sus orígenes no hay que olvidar que las cooperativas nacieron como respuesta a determinados fallos del sistema económico, social, legal o político, por cuanto el statu quo excluía a determinados actores que tuvieron que recurrir a soluciones solidarias. Tal fue el caso a finales del siglo XIX de los pequeños y medianos agricultores y artesanos, necesitados de crédito, cuya demanda no era satisfecha por las grandes instituciones lucrativas capitalistas. En este sentido, a partir de su conformación y reconocimiento, las cooperativas de crédito continúan hoy en día desempeñando un papel clave en la inclusión financiera de determinados colectivos desatendidos, especialmente en áreas rurales. (Tormo, 2012)

Según registros de la Confederación de Cooperativas de Colombia-Confecoop (2012), los que a su vez recogen textos de líderes y autores, en un breve recorrido se da cuenta de aspectos como la propiedad de la tierra entre los indígenas chibchas; luego en la época de la Independencia, sobre las asociaciones de artesanos con fines económicos; y junto con esto, por influencia de ideas cristianas, aparecen las sociedades mutitarias, también llamadas “sociedades de ayuda mutua”. Estas últimas ya contaban con algunas reglas, que podemos relacionar con lo que son los estatutos hoy en día. Luego, en 1911, el general Rafael Uribe Uribe planteó en un discurso las ideas cooperativas como parte de un pensamiento social y democrático.

En 1916, Benjamín Herrera (ministro de Agricultura y Comercio) presentó a consideración del Congreso el primer proyecto cooperativo enfocado en su

mayoría al agro; en 1931, se aprobó la primera ley cooperativa que permitió un gran crecimiento de cooperativas hasta la década de los sesenta; después, aparecieron entidades o gremios que quisieron ordenar y agrupar a estas entidades –como lo fue Uconal (Unión Cooperativa Nacional), Ascoop (Asociación Colombiana de Cooperativas) y Coopdesarrollo (Central de Cooperativas de Crédito y Desarrollo Social)–, y junto con estas entidades aparecieron otras en diferentes sectores económicos con la intención de aportar a la unión de las entidades de economía solidaria.

Hacia 1963, se les permitió a las cooperativas la captación y el ahorro a través de depósitos de socios o terceros en forma ilimitada; después de 1982 fue cuando se evidenció un gran desarrollo cooperativo, acompañado por el crecimiento de la captación de recursos financieros, y se dio origen a entidades de grado superior, llamadas así por tener una estructura financiera de gran tamaño, y se vieron obligadas a vigilancia por la Superintendencia Bancaria y el Dancoop (Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas).

Todo esto llevó al origen de los bancos cooperativos. El sector cooperativo llegó a ser una verdadera competencia para el sector financiero tradicional. El año de 1988 tuvo gran relevancia porque fue cuando se expidió la Ley 454, en la que se define el concepto de cooperativas financieras, para las que se captaban depósitos de terceros con vigilancia de la Superintendencia Bancaria. Para 1997, las cooperativas entraron en crisis debido a la competencia con el sector financiero tradicional, y hechos de morosidad y de liquidez juegan un papel importante en este suceso; llegaron también al cierre de casi 45 cooperativas de gran tamaño de ahorro y crédito, y de algunas cooperativas financieras.

El escenario se acompañó de una gran transformación del sector cooperativo y desaparecieron un sinnúmero de cooperativas, otras se fusionaron o se transformaron en banca tradicional, y, así mismo, desaparecieron grandes entidades gremiales. En la actualidad, el sector cooperativo es más regulado y vigilado bajo el principio de la protección a los aportes de los asociados y de las garantías reales a sus recursos. A pesar del crecimiento de la economía solidaria, los impuestos, las contribuciones y la gran competencia de la banca tradicional aquietan el crecimiento a gran ritmo.

Cooperativas con actividad financiera

Las cooperativas con actividad financiera, catalogadas así en la Ley 454 de 1998, prestan los servicios de ahorro y crédito tanto a asociados como a terceros no asociados, todo ello de acuerdo con lo prescrito en el estatuto y los reglamentos específicos al respecto. (Pardo-Martínez y Huertas, 2012, p. 107)

Para comprender mejor la caracterización de las cooperativas en Colombia bajo la reglamentación de la ley, en la tabla 1 se presenta una comparación entre las cooperativas multiactivas, las financieras y las de ahorro y crédito.

Tabla 1
Caracterización de los tipos de cooperativas

Entidad	Características
Cooperativa de ahorro y crédito	Actividad financiera solo con sus asociados. Vigilancia y control Superintendencia de Economía Solidaria. Ley 79 de 1998 y Art. 41 de la Ley 454 de 1998. Marco normativo Ley 454 de 1998. Brinda servicios a sus asociados. Las decisiones las toma el asociado por medio de voto, un asociado equivale a un voto. Capital variable de acuerdo con el aporte del asociado. Libre adhesión. Distribución de excedente o capitalización del excedente.
Cooperativa multiactiva	Prestan servicio solo a sus asociados. Control y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria. Arts. 63 y 64 de la Ley 79 de 1998. Arts. 39 y 43 de la Ley 454 de 1998. Marco normativo Ley 454 de 1998. Brinda los servicios a los asociados sin discriminación. Las decisiones las toma el asociado por medio de voto, un asociado equivale a un voto. Capital variable de acuerdo con el aporte del asociado. Libre adhesión. Distribución de excedente o capitalización del excedente.
Cooperativa financiera	Prestan servicios a terceros. Control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria. Estatuto orgánico del sector financiero. Ley 79 de 1998 y Art. 40 de la Ley 454 de 1998. Marco normativo Ley 454 de 1998. Brinda servicio a los asociados y a terceros sin discriminación. Las decisiones las toma el asociado por medio de voto, un asociado equivale a un voto. Capital variable de acuerdo con el aporte del asociado. Libre adhesión. Distribución de excedente o capitalización del excedente.

Fuente: Pardo y Huertas (2012, p. 104) .

Para abril del 2015, se registran cinco cooperativas financieras en el país, las cuales son vigiladas por la Superintendencia Financiera:

1. Cooperativa Financiera de Antioquia
2. Coopkennedy
3. Coop Financ Empresas Publ–Coofinep
4. Cotrafa Cooperativa Financiera
5. Confiar Cooperativa Financiera

No sin antes señalar a otras entidades cooperativas que por su tamaño e influencia son de gran importancia para la economía del país, Confecoop (2014) realiza una clasificación de las 50 cooperativas con actividad financiera por volumen de cartera colocada en diciembre del 2014.

Tabla 2

Las primeras 50 cooperativas con actividad financiera por volumen de cartera colocada – diciembre de 2014

PUESTO	NOMBRE DE LA ENTIDAD	SIGLA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CARTERA BRUTA EN MILLONES DE PESOS
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SANTANDER	FINANCIERA COMULTRASAN	SANTANDER	BUCARAMANCA	932,344
2	COOPERATIVA FINANCIERA JF KENNEDY	JF KENNEDY	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	641,000
3	BANCO COOPERATIVO COOPCENTRAL	COOPCENTRAL	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	593,192
4	CONFIAR COOPERATIVA FINANCIERA	CONFIAR	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	575,696
5	COOPERATIVA DEL MAGISTERIO	CODEMA	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	515,145
6	COOTRAFA COOPERATIVA FINANCIERA	COOTRAFA	MEDELLÍN	ANTIOQUIA	409,317
7	COOPERATIVA ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDISERVIR	CREDISERVIR	NORTE SANTANDER	OCAÑA	314,189

PUESTO	NOMBRE DE LA ENTIDAD	SIGLA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CARTERA BRUTA EN MILLONES DE PESOS
8	CAJA COOPERATIVA PETROLERA	COOPETROL	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	276,222
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINCOMERCIO	FINCOMERCIO	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	272,252
10	COOPERATIVA NACIONAL DE TRABAJADORES	COOPETRABAN	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	253,088
11	COOPERATIVA FINANCIERA DE ANTIOQUIA CFA	CFA	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	249,074
12	COOPERATIVA DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE LOS SEGUROS SOCIALES	COOPRAISS	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	236,402
13	COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CRÉDITO	UTRAHUILCA	HUILA	NEIVA	235,598
14	ENTIDAD COOPERATIVA DE LOS EMPLEADOS DE SALUDCOOP	PROGRESSA	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	206,408
15	COOPERATIVA FINANCIERA PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA	COOMULDESA	SANTANDER	SOCORRO	205,676
16	COOPERATIVA DE PROFESORES	COOPROFESORES	SANTANDER	BUCARAMANGA	180,522
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COLANTA	AYC COLANTA	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	163,900
18	COOPERATIVA DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD COASMEDAS	COASMEDAS	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	163,069
19	COPROCENVA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	COPROCENVA	VALLE	TULUA	151,304
20	COOPERATIVA NACIONAL EDUCATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	COONFIE	HUILA	NEIVA	134,033
21	COOFINEP COOPERATIVA FINANCIERA	COOFINEP	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	132,359
22	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE EDUCADORES DE BOYACÁ	COEDUCADORES BOYACÁ	BOYACÁ	ALMEIDA	122,313
23	COOPERATIVA BELÉN AHORRO Y CRÉDITO	COBELÉN	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	121,159

PUESTO	NOMBRE DE LA ENTIDAD	SIGLA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CARTERA BRUTA EN MILLONES DE PESOS
24	COOPERATIVA MÉDICA DE ANTIOQUIA	COMEDAL	ANTIOQUIA	ABEJORRAL	117,737
25	COOPERATIVA MULTIACTIVA SAN PÍO X DE GRANADA	COOGRANADA	ANTIOQUIA	GRANADA	114,724
26	COOPANTEX COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	COOPANTEX	ANTIOQUIA	BELLO	104,646
27	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE DROGUISTAS DETALLISTAS	COPICRÉDITO	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	95,111
28	COOPERATIVA DE MAESTROS Y EMPLEADOS DE LA EDUCACIÓN DEL TOLIMA	COOPEMTO	TOLIMA	IBAGUÉ	92,682
29	COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA U NACIONAL DE COLOMBIA		BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	89,437
30	COOPERATIVA DE TRABAJADORES Y PENSIONADOS DE LA E.A.A.B.	COOACUEDUCTO	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	86,170
31	CASA NACIONAL DEL PROFESOR	CANAPRO O.C.	BOYACÁ	TUNJA	85,051
32	COOPERTIVA DE PROFESORES U DE ANTIOQUIA	COOPRUDEA	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	83,663
33	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL BIENESTAR SOCIAL	BENEFICIAR	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	80,196
34	MICROEMPRESAS DE COLOMBIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	MICROEMPRESAS DE COLOMBIA A.C.	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	78,394
35	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TENJO	COOPTENJO	CUNDINAMARCA	TENJO	77,137
36	COOPERATIVA FINANCIERA CREDIFLORES	CREDIFLORES	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	76,718
37	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREAMFAM	COOCREAMFAM	ANTIOQUIA	GRANADA	73,364
38	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONGENTE	CONGENTE	META	VILLAVICENCIO	72,592
39	COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL	COOFISAM	HUILA	GARZÓN	71,560
40	CAJA COOPERATIVA CREDICOOP	CREDICOOP	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	70,231

PUESTO	NOMBRE DE LA ENTIDAD	SIGLA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CARTERA BRUTA EN MILLONES DE PESOS
41	FEBOR ENTIDAD COOPERATIVA COOPFEBOR	COOPFEBOR	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	69,586
42	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREAM CREARCOOP	CREARCOOP	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	65,902
43	COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE CAFAM	COOPCAFAM	BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	59,733
44	COOPERTIVA DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN DEL RISARALDA	COOEDUCAR	RISARALDA	PEREIRA	55,711
45	COOPERATIVA PÍO XII DE COLOMBIA		ANTIOQUIA	COCORNA	55,596
46	COOPERATIVA DE YARUMAL	COOYARUMAL	ANTIOQUIA	YARUMAL	54,426
47	COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES DE LA PROVINCIA DE VÉLEZ	COOPSERVIVÉLEZ	SANTANDER	VÉLEZ	48,762
48	COOPERATIVA FINANCIERA NACIONAL	COFINAL	NARIÑO	PASTO	48,004
49	COOPERATIVA FINANCIERA CAFETERA	COFINCAFE	QUINDÍO	ARMENIA	47,923
50	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NUCLEO FAMILIAR DE LOS TRABAJADORES DE ECP	COPACRÉDITO	SANTANDER	BARRANCABERMEJA	46,527

Fuente: Confecoop (2014).

Aquí se presenta una breve descripción de cada una de las cinco cooperativas financieras:

1. Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA):

Surge el 6 de abril del año 2000 como resultado de la fusión de las cooperativas Donmatías y Coobancoquia, y se convierte en la primera cooperativa financiera del país en los términos de la Ley 454 de 1998.

La presencia en las principales ciudades y regiones del país brinda oportunidades de acceso y participación a sus asociados. Son 34 puntos de atención ubicados en Antioquia y 5 localizadas en las ciudades de Bogotá, Cali, Barranquilla, Montería, Pereira. (Cooperativa Financiera de Antioquia, 2015)

2. Cooperativa Financiera John F. Kennedy:

Nació en Campoamor, barrio ubicado al sur de la ciudad de Medellín, fundado en el año de 1961, entregado sin pavimentación, sin iluminación, sin escuelas, sin parroquia, llegan personas humildes, provenientes del campo casi en su totalidad.

Pronto las necesidades colectivas generaron formas de acción conjunta que harían de este grupo de vecinos una verdadera comunidad: ayuda mutua, grupos de interés, centro cívico, grupos juveniles y otras formas de organización comunitaria, que harían de Campoamor un barrio reconocido como modelo en Medellín.

La necesidad de verse abocados a atender un funeral a partir de la caridad, hizo germinar en los líderes del sector la idea cooperativa. Previamente se plantearon la opción de un club de amigos o de una natillera. Alguien, más informado, les advirtió de la existencia de Uconal y esta, ante los requerimientos de los líderes del barrio, los induce a la creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, que nace a la vida jurídica el 3 de julio de 1964. La llamarían John F. Kennedy, en memoria del inmolado presidente norteamericano, reconocido por sus programas de ayuda a Latinoamérica.

El domicilio principal es la ciudad de Medellín; cuenta con una red compuesta por 33 agencias y tiene como radio de acción todo el territorio de la República de Colombia y podrá establecer agencias en cualquier parte del país. (Cooperativa Financiera John F. Kennedy, 2015)

3. Coofinep:

“Fundada en 1962 por 28 trabajadores y empleados de las Empresas Públicas de Medellín (epm), con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los asociados, sus familias, y la comunidad en general” (Coofinep, 2015).

4. Cooperativa de Trabajadores de Fabricato–Cootrafa:

El 18 de mayo de 1957 fue fundada Cootrafa. Un grupo de 161 personas entre trabajadores y empleados de la empresa textil Fabricato, se unieron para crear una Cooperativa en la cual depositaron sus sueños y esperanzas.

Estos 161 visionarios tenían como base la existencia de una natillera dentro de Fabricato, en la cual se desarrollaban actividades de ahorro y crédito y también se contaba con un almacén para la venta de textiles y electrodomésticos.

Al pasar el tiempo, Cootrafa fue especializándose en el sector solidario y financiero, llegando a prestar productos y servicios financieros y sociales de gran calidad para todos sus asociados y ahorradores.

En 1975, realiza lo que podría catalogarse como su primera gran apertura, al permitir que su base social dejara de ser conformada exclusivamente por trabajadores y empleados de Fabricato y sus filiales, para aceptar en calidad de asociados a empleados de otras entidades permitiendo un amplio portafolio de productos y servicios.

A partir de 1993, es decir después de que la Sede Administrativa de la Cooperativa se incendiara en diciembre de 1992, los ingresos provenientes del ejercicio de la actividad financiera empiezan a cobrar mayor importancia, debido a que el almacén de ventas que anteriormente se tenía, no fue restituido.

En 1993 comienzan las actividades de planeación, diseño y construcción de la nueva Sede Administrativa, que fue inaugurada en mayo de 1997.

En 1998 se da comienzo a la separación de las actividades sociales y financieras dentro de la Cooperativa. Se crea la Empresa Cotrafa de Servicios Sociales con el fin de agrupar en ella todas las actividades culturales, exequiales, turísticas y recreativas y la Cooperativa Financiera Cotrafa continúa con las actividades especializadas en ahorro y crédito.

Hoy en día, cuenta con 45 oficinas (incluidos Multipuntos y Puntos de Recaudo) en el departamento de Antioquia y la ciudad de Bogotá, D.C. (Cootrafa, 2015)

5. Confiar Cooperativa Financiera:

Fundada el 3 de julio de 1972, por un grupo de 33 trabajadores de la Empresa Sofasa –Envigado– que transformaron su natillera o fondo de ahorro para Navidad en una pequeña pero prometedora Cooperativa de Ahorro y Crédito. Desarrolló su primera década al servicio exclusivo de los trabajadores de Sofasa, hasta llegar a tener algo más

de 500 asociados que hacían sus aportaciones periódicas pero que poco ahorran, convirtiéndose el capital de sus aportes sociales en la fuente fundamental del crédito. Fueron los tiempos de la cooperativa “cerrada”, sin proyecciones, sin planeación, atendiendo el día a día.

Pero llegaron nuevos vientos, a partir del año 1982 la Cooperativa hace cambios importantes a un modelo más abierto, que incorpora conceptos modernos de la gestión cooperativa y administrativa, que se traducen en nuevos productos y servicios, más asociados y un rápido crecimiento.

La década del 90 es el final de Cotrasofasa para trascender a Confiar Cooperativa Financiera, que se propone romper el cerco del descuento por nómina pasando a la vinculación combinada de asociados y ahorradores, asalariados e independientes.

Pero a la par del crecimiento, también llegaron los riesgos propios de la actividad de intermediación financiera y del escenario de crisis del sector financiero tradicional y cooperativo, situación que implicó pasar a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria –hoy Superintendencia Financiera–, con mayores exigencias en materia de supervisión y control, derivado de un nuevo marco legal que nos llevó a la conversión como Establecimiento de Crédito, según Resolución 1200 del 11 de noviembre de 2003, y lograr la inscripción al Fondo de Garantías del Sector Cooperativo Fogacoop, entidad gubernamental que les da cobertura y protección a nuestros ahorradores en materia del seguro de depósitos. (Confiar, 2015).

Después de esta breve reseña de las cooperativas financieras existentes, se pueden rescatar algunos aspectos que aportan al conocimiento en lo académico y a la administración. El desarrollo de las cooperativas financieras ha generado y probado algunos modelos o escenarios que solo tienen su validez a medida que pasa el tiempo, aspectos como la cultura del ahorro.

Se sabe que es favorable ahorrar para el futuro, en eso no hay discusión, pero en las cooperativas desde el momento en que se afilia un individuo (asociado) comienza a tener beneficios inmediatos, eso incentiva y motiva el ahorro, sin mencionar que los ahorros en las cooperativas generan incrementos anuales, intereses o revalorización de aportes. Otro aspecto poco conocido es que los ahorros de unas personas sirven a otras, algo así como una bolsa en la que se deposita dinero de personas que tienen un sobrante y este queda al alcance de personas que lo necesitan, el dinero siempre será un recurso escaso a corto plazo.

La cultura de los seguros

Para el consumidor colombiano no es prioridad adquirir una póliza de riesgo dentro de sus gastos mensuales o anuales; el sector solidario en general ha dado un gran paso al familiarizar a sus clientes con los beneficios que puede brindar un seguro; el costo de estas pólizas es muy bajo gracias a que el poder de negociación es mayor al tener un grupo numeroso de asegurados.

Los portafolios de productos

Respecto a su portafolio de productos, las cooperativas financieras –basadas en las necesidades de sus clientes–, al estar cerca del mercado financiero tradicional, se han visto obligadas a dar pasos similares. En la carrera por la competitividad, estas instituciones hoy presentan productos a la medida y de respuesta rápida, y el uso de cajeros automáticos, tarjetas y servicios en línea son una realidad.

Acceso al crédito

Tenemos más entidades financieras que ahogan con su publicidad y sus productos el día a día de las personas, pero al momento de requerir recursos financieros no es tan rápido; los trámites y el historial importan mucho al momento de aprobar y dar el sí. En las cooperativas financieras, los trámites suelen ser más rápidos y cualquier otro inconveniente puede ser negociado de alguna manera; aquí el servicio personalizado facilita el proceso, así como poder negociar una tasa de interés favorable o el plazo del crédito, la cercanía y contar con un asesor que en verdad quiere que se logren recursos de la mejor manera.

Responsabilidad y transparencia

Después de la crisis de la década de los noventa, el sector solidario y en particular las cooperativas financieras gozan de buena reputación, puede ser debido al control de la Superintendencia Solidaria o, en el caso de las cooperativas financieras, de la Superintendencia Financiera; aspectos como el control en procesos, certificaciones, liquidez, cartera y capacitación ayudan a ver a estas entidades como sólidas y responsables de sus actos.

Cobertura

Es normal encontrar oficinas de cooperativas financieras fuera de las grandes ciudades. El crecimiento de las sedes se obliga debido a que se identifican necesidades en regiones diferentes a los grandes centros urbanos; al parecer, las grandes entidades financieras dejan espacios o mercados sin cubrir, siendo excluyentes, y estos mercados suelen tener necesidades específicas que el sector cooperativo puede suplir. Muchas de estas insuficiencias son de carácter social, educativo, de salud, vivienda, servicios públicos básicos, alimento, transporte o de apoyo a proyectos de emprendimiento, el arte y la cultura. Aquí vale la pena mencionar el trabajo que realiza la Fundación de la Cooperativa Confiar, un trabajo que cubre todos los aspectos descritos.

Aceptación de la comunidad

El modelo cooperativo, llamado así por sus componentes de doctrina, formas de gestión y parámetros de acción en democracia, tiene hoy en la economía colombiana la aprobación en las diferentes comunidades a donde llega. Es posible que se vea como la salvación al modelo liberal y de consumo en el que vivimos, pues al cooperar se ha demostrado que se genera riqueza, las organizaciones generan valor, la pobreza logra una importante disminución, las tasas de desempleo y los indicadores sociales mejoran, y se visiona un futuro con optimismo.

A pesar de los tropiezos y los aciertos, el sector de la economía solidaria, y en particular el de las cooperativas financieras, logra salir adelante con su propósito de mejorar las condiciones de las personas vinculadas al modelo. Falta mucho por hacer y aprender de experiencias internacionales al respecto, y por ahora se espera superar a los oponentes y que el Estado abra escenarios que faciliten el crecimiento del sector cooperativo como una forma o modelo de desarrollo para el país. Esto se puede confirmar en el informe que presenta Confecoop para diciembre del 2014 relacionado con el comportamiento de cooperativas con actividad financiera:

El año 2014 representó para las cooperativas con actividad financiera un nuevo periodo de estabilidad macroeconómica con moderación en el ritmo de crecimiento del crédito. De hecho estuvo más activo el ahorro que el crédito en las cooperativas, lo cual les permitió mantener adecuados indicadores de liquidez y solvencia, pero que sin duda las enfrentó a una mayor rigurosidad en el manejo de los fondos de

liquidez y las inversiones. En términos generales, el sector cooperativo presenta un buen dinamismo y gran estabilidad, sin enfrentarse a ninguna situación particular que implicara un riesgo sistémico y sin eventos que desde la supervisión y el control ameriten cuestionamientos sobre la estabilidad del sector cooperativo con actividad financiera. (Confecoop, 2014).

Para continuar con los resultados estadísticos del sector cooperativo con actividad financiera en Colombia, que afirman la solidez del sector, se pueden observar a continuación tres gráficas (figuras 1, 2 y 3) que muestran rubros importantes, distribución de los activos, crecimiento de la cartera y distribución de la cartera.

Es de notar que las cifras pueden parecer afectadas al compararlas con años anteriores, pero se debe al efecto que causa el surgimiento de la Compañía de Financiamiento Comercial Juriscoop S.A. –antes Cooperativa Financiera Juriscoop–, organización que al transformarse en sociedad anónima conformó un grupo de registro diferente; es por ello que estas cifras ya no se tienen en cuenta en las estadísticas del sector cooperativo para el 2014.

En el caso de los activos del subsector, excluyendo el efecto de Juriscoop, el crecimiento anual a diciembre es del 13,36 %, un crecimiento favorable que muestra estabilidad en la colocación y guarda estrecha relación con el comportamiento del sistema financiero en su conjunto, igualmente, evidencia la buena situación de liquidez que experimenta el sector cooperativo. (Confecoop, 2012).

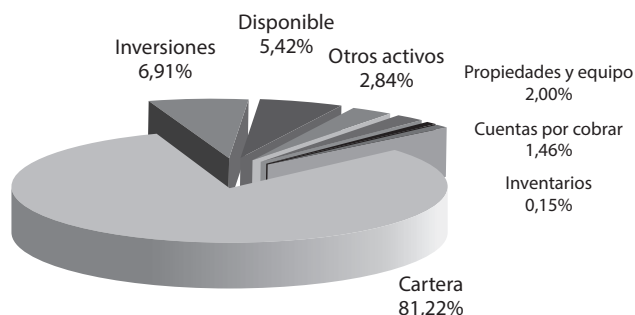


Figura 1. Composición de los activos en cooperativas con actividad financiera.

Fuente: Juriscoop (2014).

Sin contar con el efecto de Juriscoop, dicha variación anual es del 13,44%. Sin embargo, es preciso señalar que el ritmo de crecimiento de la cartera del sector cooperativo se situó levemente por debajo del ritmo de crecimiento del sistema financiero en su conjunto. (Confecoop, 2014).

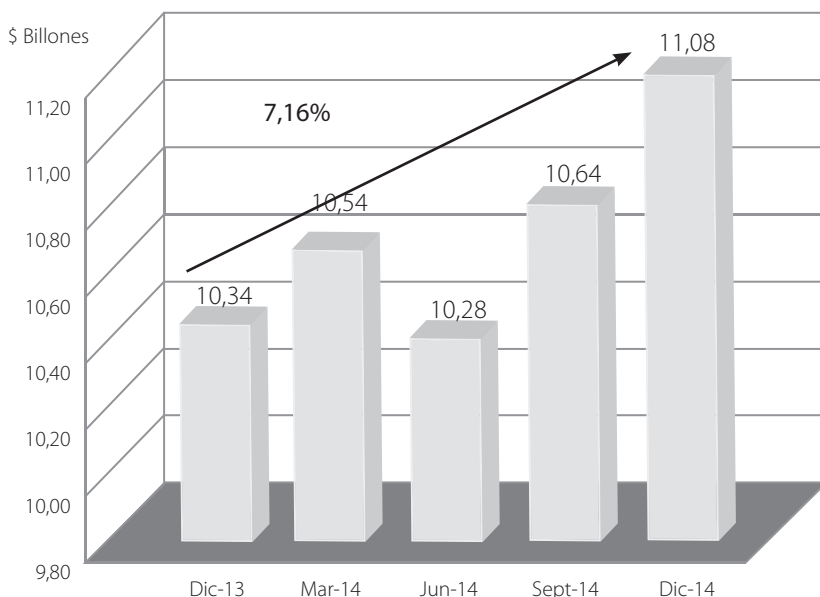


Figura 2. Evolución de la cartera bruta en cooperativas de actividad financiera.

Fuente: Juriscoop (2014).

Según Confecoop (2014), “el crecimiento de la cartera de consumo del sector cooperativo se situaría en el 11,35 %, la comercial en el 17,94 %, la de vivienda en el 17,74 %, y el microcrédito en 22,46 %”.

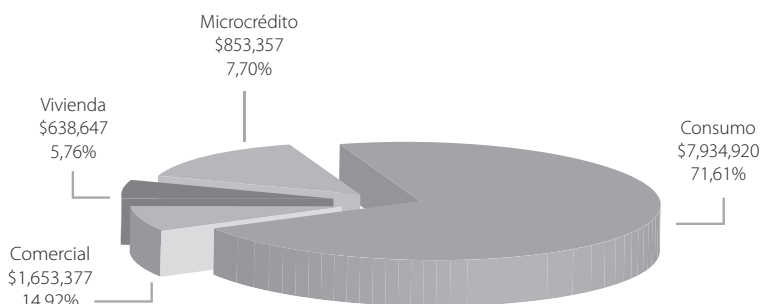


Figura 3. Distribución de la cartera en cooperativas con actividad financiera.

Fuente: Juriscoop (2014)

Las cifras para finales del 2014 del sector cooperativo con actividad financiera en Colombia son alentadoras, inicialmente para los indicadores del país, pero sobre todo para la economía solidaria, la cual muestra un sector saludable en cifras y obedece a un buen manejo de lo financiero y de la gestión de este tipo de organizaciones. Sin embargo, no se deben olvidar los retos que se vienen para los próximos años, que aparecen de la mano de los avances en tecnología de todo el sector financiero, en los que la velocidad de respuesta y la calidad del servicio en general determinan la competitividad.

Caso 2. Confiar Cooperativa Financiera

Perfil de la organización

Confiar Cooperativa Financiera es fundada en 1972 por un grupo de trabajadores de Sofasa, y hasta el momento ha tenido transformaciones motivadas por su entorno para llegar a ser lo que es hoy, una de las cinco cooperativas financieras del país, con sede principal en Medellín, departamento de Antioquia. Es una entidad representativa de la economía solidaria en Colombia por sus más de 40 años de servicio a la comunidad. Tiene presencia en seis departamentos del país, 45 oficinas de servicios y 155,000 asociados; está certificada en sistema de gestión de calidad en productos de ahorro y crédito a nivel nacional. Estas cifras y sus servicios financieros y sociales hacen de Confiar una entidad relevante no solo por su crecimiento financiero, sino también por lo que representa al cambio en pro del bienestar de las comunidades en las que hace presencia.

Servicios que presta

Confiar divide sus servicios en dos grandes grupos: personas y empresas. Dentro del grupo de personas presta servicios de cuentas de ahorro, ahorro programado, CDT certificado a término, título valor negociable, depósito de ahorro a término, créditos de libre inversión, crédito de vivienda y microcrédito. En el grupo de empresas presta servicios de cuentas de ahorro, CDT, créditos para compra de activos fijos, capital de trabajo, tesorería, convenios de pago de nómina, descuento de nómina

y recaudos. Todos estos servicios son reforzados con tecnología mediante el uso de tarjetas débito y crédito, y los servicios de banca electrónica por medio de los cuales se pueden realizar consultas, transferencias y pagos; otros servicios que aportan valor al gran portafolio son los seguros.

En su área social, los servicios son coordinados por la Fundación Confiar creada en 1996, que divide su trabajo en cuatro dimensiones: social, económica, cultural, política. La fundación es una de las áreas de gestión más importantes para la cooperativa, desde allí se desarrollan proyectos culturales, de recreación, vivienda, educación, medio ambiente, todos enfocados a poblaciones en las que Confiar tiene presencia y se evidencia la necesidad de estos programas sociales.

Procesos de Gestión Social–Evidencias

Los procesos de gestión social son adelantados por la Fundación Confiar con previa planeación de cada uno de los programas que desarrolla, en los cuales se valoran los recursos económicos necesarios, objetivos, actividades, responsables, tiempo de ejecución, beneficio para la comunidad, todos con base en el buen gobierno cooperativo. Esto sin dejar de lado la función social que pueden cumplir los servicios de crédito que impactan de forma directa a las familias, a las empresas y a la sociedad, incrementando estándares de vida. Algunos de los procesos de gestión social se pueden evidenciar tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3
Procesos de gestión social

Educación	Infantil / juvenil	Recreación	Cultura
<p>Auxilios educativos: Proyecto solidario para contribuir a los costos en que se incurre para atender la educación personal y familiar. Aproximadamente, se entregan cerca de 500 millones de pesos en auxilios educativos, sorteo por convocatoria previa.</p>	<p>Ahorro Escolar: Programa pedagógico con ayuda de estudiantes, padres de familia e instituciones para fomentar la cultura del ahorro.</p>	<p>La cooperativa cuenta con el centro social y recreativo El Paraíso, ubicado en la jurisdicción de Cocorná a dos horas de Medellín, en clima cálido. Con servicios de piscina, alojamiento, camping, eventos académicos y especiales.</p>	<p>Bazar de la Confianza: Evento que reúne a los asociados, ahorradores, beneficiarios y a sus familias en torno al conocimiento y disfrute de la propuesta solidaria. Asisten miles de personas y más de 300 experiencias de economía, educación y cultura solidaria de Antioquia.</p>

Educación	Infantil / juvenil	Recreación	Cultura
<p>Becas educación superior: Ayuda económica para matrícula y sostenimiento en educación superior.</p>	<p>Ahorro con futuro: Práctica con propósito para niños y jóvenes con aval de sus padres, en la que los niños administran los recursos.</p>	<p>Caminatas: Programa con el objetivo de acercar a comunidades en torno a la salud, el medio ambiente y la solidaridad, en un ambiente seguro guiado por personal especializado.</p>	<p>Foro de solidaridad: Foros dirigidos por profesionales en diferentes temas de crecimiento personal y colectivo.</p>
<p>Formación cooperativa: Busca formar a asociados delegados miembros de órganos de administración y control, empleados y comunidad en general en los principios, métodos y características del cooperativismo; así como capacitar a los administradores en la gestión empresarial.</p>	<p>Confiar en la juventud: Se pretende aproximar a los jóvenes a la cultura solidaria y cooperativa con acciones formativas de carácter cultural, lúdico, recreativo y artístico.</p>		<p>Colección de Cuentos: Colección en volúmenes de cuentos que llegan a la comunidad de forma impresa aportando al gusto por la lectura y la cultura. Otros son cuadernillos y minicuentos.</p>
<p>Liderazgo cooperativo: Métodos de acompañamiento y educación solidaria con asociados promotores de pensamiento solidario, delegados, directivos y empleados.</p>			<p>Boletines informativos: Estos comunican sobre las actividades relevantes del momento para los asociados.</p>

Fuente: elaborado por Edgar Gómez.

La fundación también genera cambios sociales con los programas de vivienda, desarrollados en diferentes regiones de los departamentos donde se tiene presencia. Estos programas se desarrollan mediante alianzas estratégicas con las que se busca experiencia y conocimiento especializado en el desarrollo de proyectos de vivienda.

Política de calidad y gestión social

La calidad y la gestión social se enmarcan en un modelo de gestión integral que busca generar valor a los diferentes grupos sociales objetivo, sin dejar de lado el pensamiento solidario como guía filosófica de la cooperativa. Es crucial la capacidad de los administradores y dirigentes con su conocimiento y liderazgo para armonizar las competencias individuales y colectivas en las que se generen identidad e imaginarios positivos frente a la entidad.

De este modo, la calidad en Confiar tiene su cimiento en la gestión asociativa de participación y gobernabilidad, con gestión estratégica y de liderazgo junto con la gestión del talento humano, la gestión de la comunidad del territorio, la gestión en la intermediación financiera y de riesgo, la gestión de procesos y tecnología, y la gestión del conocimiento y la información; estos pilares de gestión son los que permiten tener resultados de calidad demostrados en la sostenibilidad institucional, la inclusión social y el desarrollo del territorio.

En el día a día, los grupos sociales reconocen a Confiar por su practicidad en acceso a la vinculación, portafolio de servicio ajustado a las necesidades de cada región con su respectivo valor soportado en el Sistema de Gestión Organizacional (SIGO) y el Sistema de Gestión de la Calidad con enfoque en lo humano y la mejora continua, lo cual ha dado como resultado el tener en la actualidad procesos certificados.

En abril del 2007, la firma SGS de Colombia certificó por primera vez el Sistema de Gestión de Calidad de Confiar Cooperativa Financiera en lo pertinente a los procesos y actividades definidos para la gestión los productos y servicios de ahorro y crédito, como resultado de la evaluación y cumplimiento de los requisitos que define la norma NTC ISO 9001:2000. Esta certificación fue renovada en junio del 2010 bajo el estándar ISO 9001:2008, después de atender con total solvencia la auditoría de seguimiento efectuada a la consistencia del sistema.

En correspondencia con su naturaleza cooperativa, la cultura y el pensamiento solidario y la formulación estratégica, Confiar implementó su propio Modelo Integral de Gestión Organizacional, plataforma de tecnoestructura que le permite hacer realidad la estrategia corporativa y la generación de valor para los diferentes grupos sociales objetivo.

Como parte integral de dicho modelo, Confiar diseñó el Sistema de Gestión de Calidad que tiene como objetivo fundamental asegurar que los procesos de los productos y servicios de ahorro y crédito estén normalizados, documentados

y alineados con la tecnología y el servicio; y que tengan establecidos indicadores de gestión y monitoreo, así como el desarrollo de acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento (Confiar, 2015).

Medios de resolución de momentos problemáticos

Los medios de resolución de momentos problemáticos obedecen a una excelente planeación que se anticipa a situaciones futuras. ¿Quiénes participan en la solución?: el personal directivo, junto con los diferentes comités, la fundación y los grupos de interés; es difícil llegar a consensos, pero cuando se tienen objetivos corporativos definidos como la participación de las comunidades, la excelencia organizacional, la participación del gobierno y el pensamiento solidario, la sostenibilidad, la incidencia externa y el desarrollo local, parece ser fácil la toma de decisiones, teniendo como referente el no extralimitar las normas nacionales cooperativas y financieras.

Otro pilar en momentos de conflicto es la administración de los medios de comunicación, que son oportunos y pertinentes entre los elementos que conforman la comunidad de la Cooperativa Confiar. Las líneas telefónicas, los boletines, la página web y otros medios físicos se utilizan para propósitos específicos, estos crean confianza y transparencia en cuanto a las decisiones tomadas.

Conclusiones

Cuestiones teóricas de interés

Aspectos como el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, se demuestran en los resultados obtenidos en Confiar, es poco probable que se tengan consecuencias producto de la improvisación.

La mirada de sus directivos a la cooperativa como un sistema complejo se evidencia en el estudio de cada una de las partes que la componen, el cual permite un mayor conocimiento de esta, sin dejar de lado la mirada al medio ambiente que rodea a la organización, que cada vez cobra mayor importancia en la administración.

Esta mirada al entorno lleva a tratar de implementar ciertas tendencias de uso masivo por organizaciones a nivel mundial, algunas relacionadas con formas

de gestión acompañadas de la tecnología. Se espera que el sector cooperativo y la Cooperativa Confiar den respuesta rápida a las necesidades de las comunidades.

Tendencias identificadas

Portafolios amplios y ajustados, y colaboradores con formación profesional especializada e interdisciplinar abrigan mercados diferenciados, trabajo social y cultural, educación, innovación social, uso de la tecnología, trabajo centrado en MCCT, mejora continua hasta la calidad total, el cliente —en este caso, el asociado— como centro de interés, trabajo en la niñez y la juventud, interés en el medio ambiente, crecimiento económico para las familias, así como rapidez y practicidad en la obtención y el uso de los servicios.

Temas subyacentes o pendientes que llaman al interés investigativo

- Llamen la atención los resultados en el trabajo cultural, la respuesta de las comunidades es inmediata, hay cultura por descubrir y trabajar, y desde la cultura se pueden generar ingresos económicos y el fortalecimiento del tejido social.
- El conocimiento organizacional que se está generando pero que no se documenta para servicio de la sociedad.
- La capacidad de decidir cuándo trabajar de forma individual y cuándo realizar alianzas estratégicas con otras entidades especializadas; es importante la ayuda y la colaboración para lograr objetivos de forma rápida y segura.

Referencias

- Cooperativa Financiera de Antioquia. (2015). *Reseña histórica*. Recuperado de <http://www.cfa.com.co/index.php/acerca-de-cfa/quienes-somos>
- Confecoop. (2012). *Observatorio Cooperativo n° 38 Confecoop*. Recuperado de <http://www.confecoop.coop/images/stories/observatorio/No.38.pdf>
- Confecoop. (2014). *Observatorio Cooperativo n.° 40*. Recuperado de <http://www.confecoop.coop/images/stories/observatorio/No.40.pdf>

- Confiar. (2015). *Nuestra cooperativa. Perfil institucional*. Recuperado de <http://www.confiar.coop/index.php/nosotros/quienes-somos>
- Coofinep. (2015). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.coofinep.com/SwC/sitio/qsomos.detalle.php?id=11>
- Cotrafa. (2015). *Historia*. Obtenido de <http://www.cotrafa.com.co/historia>
- JFK Cooperativa Financiera. (2015). *Nuestra cooperativa*. Recuperado de <http://www.jfk.com.co/Subpaginaview.asp?Codigo=69>
- Pardo Martínez, L., & Huertas, M. (2012). *Prácticas de ahorro y crédito en las cooperativas en Colombia*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Tormo, F. S. (2012). Cooperativas de crédito y banca social: viejas y nuevas respuestas éticas y solidarias a problemas de siempre. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (109), 45-80.

7 Otros casos significativos colombianos: sector de servicios en industria de hidrocarburos.

Caso Civalco

Other Significant Colombian Cases: Services Sector in the Hydrocarbons Industry. Civalco Case

Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora

Resumen

Los casos que se presentan desde este capítulo en adelante corresponden a aquellos que hacen un aporte sustancial a los avances investigativos en los temas y objetivos propuestos por el equipo para esta y posteriores investigaciones sobre la gestión de las organizaciones. Se trata de casos que son apreciados por la importancia estratégica de las industrias y las áreas en las que se desempeñan como actores privilegiados, así como por sus aportes fundamentales para el desarrollo de la economía colombiana. Un primer caso –que se entiende como servicios y corresponde a la cadena de valor en procesos vitales de la industria energética y de minerales fósiles– registra el trabajo desarrollado con una empresa privada, cuya organización es interesante no solo por su naturaleza y desempeño, sino también porque permite ilustrar dos circunstancias por las cuales están pasando las organizaciones empresariales, las cuales, al ser de naturaleza familiar en su composición societaria, se enmarcan en las nuevas tendencias de los negocios y las formas organizacionales de hoy.

Palabras clave: servicios, ingeniería, innovación, gestión de plataformas tecnológicas.

Abstract

The cases introduced from this chapter on are those that make a substantial contribution to research progress in the topics and objectives proposed by the team for this and subsequent research projects on organization management. These cases are appreciated by the strategic importance of industries and the areas where they serve as privileged players and by their essential contributions to the development of Colombian economy. A first case –regarded as services pertaining to the value chain in vital processes of energy and fossil minerals industries– accounts for the work carried out with a private company, whose organization is interesting not only because of its nature and performance, but also because it illustrates two circumstances experienced by business organizations that, being of family nature in their corporate structure, are defined by new business trends and current organizational forms.

Keywords: services, engineering, innovation, technological platform management.



Perfil del autor / Authors profile

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

¿Cómo citar este capítulo? / How to cite this chapter?

APA

Pardo-Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (2017). Otros casos significativos colombianos: sector de servicios en industria de hidrocarburos. Caso Civalco. En Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados* (pp. 123-133). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Chicago

Pardo-Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Otros casos significativos colombianos: sector de servicios en industria de hidrocarburos. Caso Civalco". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017.

MLA

Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Otros casos significativos colombianos: sector de servicios en industria de hidrocarburos. Caso Civalco". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Eds. Luz Patricia Pardo-Martínez y María Victoria Huertas de Mora. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017, pp. 123-133.

Introducción

Los servicios y las operaciones de logística de las industrias han sido los más dinámicos en asumir los cambios planteados por la evolución tecnológica de la humanidad en las últimas décadas. Todos estos nuevos referentes han ido apareciendo a partir de la dinámica que generan las nuevas tecnologías. Al respecto cabe destacar:

Asistimos a una de las revoluciones tecnológicas más extraordinarias de la historia, diría la más importante. Es una revolución centrada en la tecnología y las comunicaciones, lo que la hace más importante que la revolución industrial en cuanto afecta al conjunto de la actividad humana. Todo lo que hacemos, la organización social y personal, es información y comunicación. (Castells, 2000, p. 43).

El nuevo paradigma de competencia organizacional se centra en una oferta de valor con calidad, seguridad y garantía de cumplimiento en bienes y servicios concretos. Algunos procesos y los apoyos de logística que hacen posible que esa oferta se dé en las condiciones deseadas, las más de las veces, se logran en mejores condiciones en la cadena de valor con proveedores y profesionales de alto impacto. Los casos que se presentan a continuación son los más significativos desde esos cambios mencionados, y además porque corresponden a las cadenas de valor de dos de las industrias de mayor impacto económico, no solo en Colombia, sino en todo el mundo.

Caso 3. Civalco, Colombia

Perfil y contexto

Es una empresa de consultoría privada, estructurada con base en los conocimientos, en la larga, nutrida y reconocida experiencia, y en el dominio y la competencia profesional que su gerente general tiene como ingeniero de petróleos. La empresa está conformada como sociedad anónima simplificada (SAS) según la legislación colombiana, y cumple con todos los requerimientos fiscales y operacionales de su naturaleza.

En esta empresa participan y se vinculan diferentes expertos de alto nivel y dominio disciplinar, y profesionales en desarrollo de carrera –que directa e indirectamente forman parte o trabajan como *freelancers*–, además de las personas de apoyo operacional y administrativo necesarios.

Su negocio se centra en brindar servicios de consultoría especializada y de orientación, en adelantar trabajos técnicos y en operar procesos por encargo, los que se concretan en acciones para brindar seguridad ante los riesgos inherentes a la industria de generación y explotación energética.

Los servicios prestados a sus clientes son: consultoría, proveeduría, montaje de procesos y estructuras, manejo de eventos catastróficos, control de incendios y prevención de efectos contra el medio ambiente. Todo lo anterior se ofrece bajo normas internacionales aplicables, tales como NFPA (National Fire Protection Association), y bajo certificaciones de calidad ISO 9001, SGS y otras definidas para manejo ambiental y seguridad en industrias básicas.

Está especializada en asesorar y prestar servicio a las industrias del cemento, a petroleras y a petroquímicas, para que las empresas puedan asegurar y acreditarse en calidad y certificar sus procesos como “limpios”. Lo anterior se refiere a que las empresas respeten y actúen bajo mínimos de calidad en producción, incorporen seguridad ambiental y adopten programas de responsabilidad social empresarial y corporativa, frente al entorno y las comunidades en las que adelantan sus operaciones.

Es una empresa global integrada a la economía, que opera como proveedor reconocido en Colombia, Sudamérica y el mundo, con certificación UL como operador de empresas privadas o estatales para Norteamérica, la Unión Europea y eventualmente Japón y Corea; por lo tanto, además de su operación local y en los países vecinos, cumple operaciones a nivel internacional.

Servicios de consultoría, operaciones *outsourcing* y procesos de gestión social

En este caso estudiado, los servicios de consultoría y las operaciones por contrato ofrecidas a su mercado objetivo son:

- a. Aseguramiento ante riesgo de incendios.

b. La seguridad contra incendios se refiere a asegurar vidas humanas y brindar seguridad al lucro cesante del patrimonio de activos en:

- Seguridad vida humana
- Seguridad lucro cesante – patrimonio activos

Las evidencias encontradas registraron que cada servicio ha sido abordado con protocolos de gestión social, además de aquellos para el cuidado de los bienes (procesos técnicos, maquinarias, elementos o herramientas), a fin de que el manejo de la seguridad al patrimonio no lo afecte, ni derive en niveles inmanejables de riesgos o en ocurrencia de eventos accidentales o catastróficos.

La primera previsión que observa la empresa Civalco es la de asegurar la vida de los trabajadores de la empresa asesorada y para los propios actuantes en la consultoría contratada. Se basa en el principio de respeto por la vida, el cual se concreta asegurando protección al trabajador desde que llega, hasta que culmina su labor y sale de las instalaciones corporativas. Esto debe darse en mejores condiciones o, por lo menos, en las mismas en las que entró a prestar sus servicios personales.

La segunda parte del servicio se concreta en el oportuno y eficaz manejo de eventos catastróficos. En estos casos, la organización muestra un alto desempeño al hacer que su servicio se oriente a que dichos niveles de riesgo se hagan visibles y previsibles, y sean monitoreados sistemáticamente; pero también, ante ocurrencia de los eventos, cada uno de los momentos deberán ser manejados con altas especificaciones éticas, tecnológicas y de responsabilidad durante el evento y frente a sus consecuencias.

Medios de resolución en momentos problemáticos

Contextos y cultura

Según las revelaciones hechas por los entrevistados, y que se pudieron constatar con ejemplos, se evidenció cómo la mayor limitante para el encuentro de pares y aliados la constituyen circunstancias de corrupción en contexto, pues en la organización como compañía y por principio ético no se acepta eso.

Las razones no son técnicas y muchas veces tampoco son manejables por las compañías, y nos dicen que corresponden a la mediatización de la justicia, pues la estructura normativa de la contratación la hacen prácticamente inviable. Es decir que la maraña de procesos, muchas veces inconexos, causa que todo deba hacerse para vencer dificultades que, en últimas, promueven la cultura de “hecha

la ley hecha la trampa” de modo que hacen que sea fácil la consecución de certificaciones falsas, entrañan condiciones de convocatoria imposibles de cumplir, o tienen especificaciones definidas por o para un operador predefinido. En fin, en un contexto que hace difícil la ética frente a las certificaciones, se conforma una cultura ética empresarial “del atajo”, procesos y funcionarios sin control, y un Estado totalmente ineficiente e ineficaz en términos de justicia.

América Latina, así como varios entornos correspondientes a los países catalogados como del Tercer Mundo, sin que ello exonere del todo a países desarrollados, están signados por la presunción de corrupción, lo cual hace exigible que el socio sea investigado. Es una constante desde el río Bravo hasta la Patagonia en América Latina. Todas las compañías y los consultores deben ser objeto de investigación exhaustiva. La situación en Colombia no es la peor, y por el contrario, se puede asegurar que es la que menos, aunque también se estima su índice de corrupción en un indeseable 50 %.

Relaciones con entornos

Todo proceso tiene control por impacto ambiental. Muchos de esos impactos están definidos por normatividad relacionada con mínimos de tolerancia para equipos y plataformas, y todo debe estar certificado. En cuanto a los entornos, hasta ahora se trata es de asegurar mínimos tolerables. Todo definido –como ya se ha dicho– en una construcción desde y en las industrias, que ha surgido como resumen y desde la sustancia de eventos indeseados o momentos dolorosos vividos por grupos humanos afectados o sensibles que han presionado una mínima normatividad.

La evidencia, según afirmaciones de los mismos actores, apunta a que dichos mínimos en Colombia y en países hermanos –en general del Tercer Mundo– pertenecen a una legislación casi inexistente, vaga e inoperante, además de inconexa con la que se espera para la conservación del ecosistema y el ambiente.

Algunas empresas en la industria energética han optado por canalizar sus recursos mediante programas de responsabilidad social empresarial (RSE) con créditos fiscales o comerciales de imagen. Ejemplo de ello es Ecopetrol (Colombia) o Pacific Rubiales, que resaltan como evidencia pública aquellas pequeñas acciones que mitigen los efectos de sus operaciones, las cuales derivan en programas de responsabilidad corporativa concretados en mensajes que retornan propaganda de imagen. Las entrevistas mencionan intereses comerciales para hacer visibles y magnificar esfuerzos y labores marginales al respecto.

Seguridad para la gente

Garantizar mínimos ante eventos de inseguridad incluye otros aspectos tales como protecciones individuales y para grupos humanos definidos, previsiones sanitarias y de salubridad —tanto presentes como de efectos futuros—, tomar mínimos en parámetros, y conocimiento ambientalista de entorno; todo ello de manera tal que se aseguren mínimos de tolerancia y aceptables niveles de inocuidad para la gente involucrada o del entorno.

No obstante lo anterior, en todo lo trabajado en el estudio de caso, y especialmente en relación con este tópico, podría inferirse un trasfondo de salvamento de responsabilidades. Esto es, se observó que en los contenidos normativos y en la definición de aplicativos, el afán al definir protocolos se centra en demostrar que se hicieron las previsiones necesarias y solo posibles dadas unas circunstancias de entorno y cultura social, y que los procesos obedecen a lo predefinido. Si se da un evento catastrófico o efecto colateral, la compañía o la persona involucrada en el manejo y las decisiones queda exonerada de responsabilidad siempre que se cumplan los protocolos preestablecidos para la labor y los procedimientos en proceso.

Otro momento problemático corresponde a que el asentamiento de estas plantas de exploración y explotación de petróleo, gas y minas extractivas trae consigo flujos de grupos humanos, unos deseados y necesarios y otros no deseados. En el caso de Colombia, son momentos signados, además, por la presencia y la acción de grupos armados al margen de ley, circunstancia que actualmente forma parte del entorno de este tipo de industrias y se ha extendido a otros países del mundo por razones de lo que se ha denominado “terrorismo organizado”. A fin de enfrentarlo, la seguridad para la gente y las instalaciones incluyen resguardo militar estatal asignado, acuartelamiento incluso para la población civil, transporte de personas sin posibilidad de libres desplazamientos por ser altamente riesgosos, y restricciones en salidas o ingresos de personas a la zona y a las plantas.

Estos aspectos reseñados tienen un impacto negativo y considerable en el ambiente de bienestar de los empleados y colaboradores de este tipo de industrias; impactan también el entorno, pues afectan a las comunidades originarias e históricamente asentadas en dichos territorios, transformando sus sociedades y tradiciones, la mayoría de las veces en deterioro de buenas y sanas costumbres o promoviendo culturas de consumo y comportamientos adversos.

Gestión de tecnologías y materiales en las empresas

Un hallazgo evidente en este caso estudiado es la claridad que tienen los consultores de la organización respecto a asegurar un ambiente sano en cuanto a la adaptación e implementación de tecnología de punta, como lo exige la operación de estas industrias, pero también que esta gestión viene de la mano de una gestión social del talento humano.

El talento humano vinculado a este tipo de industrias corresponde a perfiles especiales, con altos niveles de responsabilidad y exigencia en desempeños, no importa si se trata de un operario, un mando medio o un ejecutivo de decisión o manejo en la gestión de procesos.

Estos procesos son igualmente vistos desde su inicio hasta su culminación. Es por ello que las evidencias encontradas indican que es de vital importancia cada paso del proceso de gestión del talento humano, que inicia en la etapa de preselección con la definición del perfil requerido y sus competencias.

El proceso continúa en la contratación, respetando claros y definidos protocolos de negociación e ilustración. Luego de la vinculación, la capacitación se hace indelegable para ubicar al personal en contexto y caracterizar sus labores y responsabilidades; además, redunda en la ilustración sobre los riesgos por distracciones o violación de protocolos, todos esenciales. Sigue el proceso individualizado en una estrecha y permanente evaluación de desempeño, que a su vez viene acompañada con promoción profesional y económica.

En la industria, es muy usual que un operario piense en una carrera con dedicación de toda la vida laboral y profesional. Las evidencias mostraron que la inmensa mayoría de consultores y personal vinculado en estas industrias se refiere y acepta como consultores a personas que estuvieron vinculadas con las empresas mucho tiempo, con acreditación de su excelente desempeño.

Es por ello que las consecuencias de entornos adversos y circunstancias inseguras o insalubres pueden ser evidentes durante y después de la vinculación de las personas. Las legislaciones laborales en cada país –y en ausencia de ellas, la legislación internacional acordada en tratados orientados por la Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas (OIT-ONU)– consideran al trabajador enérgico de manera especial y establecen especificidades en su contratación con diversas prioridades. Según lo expresaron los entrevistados, lo laboral para este tipo de trabajos y de industria es fácil, porque está normado muy detalladamente.

Las características que se encontraron en esta organización dieron cuenta de una estructura piramidal y jerarquizada en la función administrativa, cuyas

decisiones en los diversos procesos se dan sobre escala en jerarquías soportadas por dominios de especialización y de responsabilidad disciplinar.

Las labores y la gestión de los servicios brindados se da por proyectos atendidos por equipos de trabajo multidisciplinarios, orientados por una persona que ejerce autoridad responsable y que maneja una gestión transdisciplinaria, atiende soluciones, asigna roles y delega autoridad con atribuciones definidas para la toma de decisiones y el manejo de presupuestos, según competencias, desempeños y solvencia en dominios disciplinares.

Procesos comunicacionales

Es el tópico más difícil mencionado por los entrevistados. Sin embargo, señalaron cómo —a pesar de que todo está normado en lo técnico— en los procesos y procedimientos básicos están definidos los protocolos y la gestión por proyectos, y la gestión transdisciplinaria se muestra de manera que, una vez surge una desviación o cambian las circunstancias del entorno, la organización brinda evidencias de estar adaptada a cambios ágiles y efectivos.

Los manejos de personal llevan la moderación de comportamientos con inteligencia emocional, lo cual es bastante complejo. En palabras del entrevistado:

Solo el diálogo sin prevenciones, abierto y para con todas las personas, procurando mesura y respeto por mi interlocutor, no importando su rango o carácter, es lo único que me ha permitido sobrellevar momentos difíciles, en el manejo de la gente.
(27 de mayo de 2015)

La organización evidencia, en sus mensajes escritos y documentos oficiales, una comunicación muy concreta, corta, técnica y protocolar propia de la ingeniería, tanto hacia sus áreas institucionales o responsables de proyectos, como hacia las empresas atendidas y la industria. A la vez, se observó una comunicación desestructurada y muy personalizada entre la Gerencia y los vinculados. Las comunicaciones con el personal son equilibradas y conscientes, siempre con mesura; un estilo de liderazgo muy propio y con dedicada atención a todos los vinculados o visitantes.

Conclusiones

Cuestiones teóricas de interés

Este caso nos ilustra de manera muy precisa la necesaria coordinación, calidad de servicio e interacción permanente entre actores de la cadena de valor, de la cual hace gala esta organización con una conciencia clara de su complejidad, de la constante movilidad en la construcción conjunta de relaciones y valor, pero también de la atención que se presta en ella y por parte de los demás actores y organizaciones para identificar procesos sensibles a los riesgos, con la definición de adaptación a normas de calidad.

Tendencias identificadas

La dos tendencias que se evidencian en este caso estudiado hacen referencia, por una parte, a las nuevas formas de gestión en la cadena de valor para un producto, un *pool* de productos y una industria; y, por otra, a las acomodaciones que las organizaciones adoptan para sus procesos, cómo a la vez enlazan e involucran actores, incluso desconocidos entre sí, pero multiplurales, concatenados, en constante dinámica e interdependientes.

La tendencia más clara deriva del mismo objeto estudiado en la investigación y es aquella que permite observar una administración no piramidal y rígida, aunque muy precisa en las asignaciones de responsabilidades y roles desde una estructura de procesos atendidos por equipos altamente calificados, cuya gestión se orienta por dominios disciplinares y competencias profesionales que dan autoridad técnica, social y humana a cada uno de sus miembros.

La segunda tendencia, que desborda los alcances de la investigación, indica que las organizaciones, al ser locales, deben atender asuntos de una cadena de valor global, pero que impacta los procesos de gestión social de todos los actores intervinientes.

Temas subyacentes o pendientes que llaman al interés investigativo

Será de gran interés investigativo, de ser aceptado por esta organización, profundizar el estudio de su caso en procesos de construcción de saberes sociales y de los métodos que se muestran exitosos en cuanto a la construcción dinámica y aplicada de nuevos conocimientos técnicos en temas como su aprehensión, la socialización entre los diferentes *stakeholders* y en cuanto a la transferencia de ese conocimiento, la identidad que muestra la organización, pero por sobre todo, cómo se ha logrado el uso de los integrantes de la cadena de valor en el diario laborar.

Referencias

Castells, M. (2000). Globalización, sociedad y política en la era de la información. *Bitácora Urbano-Territorial*, 1(4), 42-53.

8 Otros casos significativos colombianos: sector portuario. Casos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRB) y Fundación Buenamar-Fundemar

Other Significant Colombian Cases: Port Sector. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRB) and Fundación Buenamar-Fundemar Cases

Eduar Guerra Álvarez, Luz Patricia Pardo Martínez,
María Victoria Huertas de Mora

Resumen

Los siguientes casos corresponden a la industria de servicios portuarios. Describen la gran transformación de este sector en Colombia, además de un comparativo entre diferentes actores según sus circunstancias y la naturaleza de sus respectivas organizaciones empresariales. Aunque su actividad se desarrolla en entornos aparentemente similares, las zonas donde actúan tienen características sustancialmente diferentes, aunque son actores de la misma cadena de valor en procesos y servicios de las industrias de comercialización y de logística portuaria. Se destaca como hallazgo central que los puertos en Colombia, particularmente en los casos estudiados, vienen desarrollando una relación sustancial y significativa con su medio, el cual constituye su entorno social. Esto ha llevado a configurar cambios en la política social y la perspectiva gerencial en los puertos, entendiendo que debe existir una confluencia entre los intereses mutuos. Como conclusión, se percibe un cambio en la visión estratégica que tienen los puertos y su proyección con los colectivos sociales que forman su referente inmediato.

Palabras clave: ingeniería, innovación, gestión de plataformas tecnológicas, cadenas de valor, energía, puertos.

Abstract

The following cases correspond to the port services industry. They describe the great transformation of this sector in Colombia, in addition to a comparison among multiple players according to their circumstances and nature of their respective business organizations. While their business is carried on in apparently similar environments, the areas where they act have substantially dissimilar features, even when they are players in the same value chain in processes and services of port marketing and logistics industries. It is noted, as a central finding, that ports in Colombia, particularly in the cases studied, have been building a substantial and significant relationship with their surroundings, which constitute their social environment. This has given rise to changes in social policy and managerial perspective at ports, understanding that there should be a convergence of mutual interests. In conclusion, a change in the strategic view of ports and their outreach to social groups comprising their immediate reference is perceived.

Keywords: engineering, innovation, technological platform management, value chains, energy, ports.



Perfil del autor / Authors profile

Eduar Guerra Álvarez

Master in Business Administration, Universidad EAFIT. Profesor Asociado, Universidad de San Buenaventura, Cali. Miembro del grupo de investigación GEOS, clasificado A Colciencias.

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

¿Cómo citar este capítulo? / How to cite this chapter?

APA

Guerra Álvarez, E., Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (2017). Otros casos significativos colombianos: sector portuario. Casos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRB) y Fundación Buenamar - Fundemar. En Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados* (pp. 135-170). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Chicago

Guerra Álvarez, Eduar., Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Otros casos significativos colombianos: sector portuario. Casos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRB) y Fundación Buenamar-Fundemar.". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017.

MLA

Guerra Álvarez, Eduar., Pardo Martínez, Luz Patricia y Huertas de Mora, María Victoria. "Otros casos significativos colombianos: sector portuario. Casos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRB) y Fundación Buenamar-Fundemar.". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Eds. Luz Patricia Pardo Martínez y María Victoria Huertas de Mora. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017, pp. 135-170.

Introducción

La globalización de los mercados y el incremento en el intercambio comercial a escala global encuentran su espacio simbólico y funcional en el transporte marítimo y, por consiguiente, en los grandes puertos. Para el transporte marítimo, las décadas recientes marcaron el inicio de una era de grandes y rápidos cambios como consecuencia de los nuevos requerimientos del sector: nuevas tecnologías para el manejo de la carga, desarrollo del tráfico del contenedor, nuevas dimensiones de los barcos que revolucionan de manera radical las áreas de los puertos y sus arribos cada vez más numerosos.

En busca de la eficiencia de los puertos, la década de los ochenta marcó una tendencia de privatizaciones y cambios en la administración de los puertos del mundo. En Colombia, ese proceso se da para el inicio de los noventa con las concesiones de las Sociedades Portuarias Regionales ejecutadas por el Estado.

Los casos que se presentan son: el de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRBUN), el cual ilustra lo ocurrido con un puerto de propiedad estatal que pasa a ser propiedad privada bajo la figura de concesión estatal a particulares; y el caso de intervención de la Fundación Buenamar (Fundamar), ubicada en Puerto Palermo, con vecindad y origen derivado de la Corporación Coremar, actual propietario de puerto privado y servicios portuarios prestados por dicha organización corporativa. Dos situaciones, circunstancias y entornos diversos, pero con actores que se piensan similares al ser actores en la cadena de valor de servicios y logística portuaria.

Marco legal y adaptación a normas internacionales

El Estado, en busca de adecuar la infraestructura de los terminales marítimos de Colombia para responder a las nuevas necesidades del comercio internacional, bajo el marco de la Ley 1 de 1991, expide el Estatuto de Puertos Marítimos que establece la creación, el mantenimiento y el funcionamiento eficiente de los puertos, lo cual dio origen a las Sociedades Portuarias Regionales (SPR). Entre ellas se encuentra la de Buenaventura S.A. (SPRBUN), creada el 21 de diciembre de 1993, con lo que cede en concesión la administración del Terminal Marítimo de Buenaventura por un periodo de 20 años (1994-2014), como parte del proceso de privatización de

la actividad portuaria de Colombia, operación administrada para entonces por la empresa Puertos de Colombia en todo el país (SPRBUN, 2014).

Pero también por medio de dicha normativa autoriza, por primera vez en Colombia y con efectos derivados a los demás países de América Latina, la entrada a posibilidades de puertos privados de capital accionario que administran las costas de ríos y mares, antes terrenos de naturaleza baldía y propiedad del Estado.

Macroentorno de las sociedades portuarias regionales

Los factores políticos influyen en el entorno en el que deben tomarse las decisiones ejecutivas (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2014). Desde principios de la década de los noventa del siglo pasado noventa, con la puesta en marcha de la apertura económica, los gobiernos encargados han emitido políticas y han fortalecido las existentes en cuanto a la administración y el funcionamiento de los puertos del país, con lo que han favorecido su privatización y han garantizado su adecuada operación y administración, no solo en términos de la operación misma, sino también en la realización de políticas y proyectos que faciliten su interrelación con el resto del sistema económico. Entre ellos se destaca la inversión en infraestructura de carreteras y su desarrollo, al menos en cuanto a su importancia para acercarse a la competitividad como indicador primario en el contexto de negocios internacionales.

Estas políticas han beneficiado a la SPRBUN y a otras del país. Han sido políticas continuas, consistentes y coherentes con el momento económico coyuntural, con las necesidades de la nación y con el aseguramiento de los sectores de comercio exterior para responder a tales demandas.

Ambiente económico de crecimiento

El factor económico ha favorecido el desarrollo del puerto desde sus inicios de manera radical y la economía del país ha crecido desde el comienzo de la concesión. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el PIB ha pasado en precios corrientes de \$ 38,500 millones en 1992, cuando se da la llamada apertura económica del país, y \$ 68,005 millones en 1994, cuando inicia la concesión, a \$ 710,257 millones en el 2013.

Los efectos de la globalización y el desarrollo de acuerdos y tratados comerciales han favorecido la balanza en términos de exportaciones, pasando de \$ 10,128 millones en 1994 a \$ 50,795 millones en el 2014. En cuanto las importaciones, el crecimiento presenta un comportamiento similar al anterior, pasando de \$ 14,127 millones a \$ 64,029 millones en el mismo lapso.

El clima de inversión extranjera directa (IED) ha estado en consonancia con tal crecimiento, y ha sido uno de los mejores en la historia del país. En reporte del Banco de la República, la IED ha pasado de USD 2.436 millones en el 2000 a USD 16,199 millones en el 2013.

A lo anterior se suma la estabilidad económica del país como consecuencia de las políticas establecidas en las últimas décadas, y de las cuales se le puede dar reconocimiento a la Organización Mundial del Comercio (OMC). Colombia, como miembro del organismo, debe seguir estableciendo una legislación en comercio exterior acorde con el desarrollo del mundo, la desgravación arancelaria, la eliminación de barreras comerciales, las reglas claras en el intercambio comercial, etc. Entre esas medidas también se incluyen el control de la tasa de interés, la reducción de la tasa inflacionaria y tasas de cambio equilibradas.

Lo anterior facilita la participación de los diferentes actores de la economía con condiciones y reglas claras, con lo cual se forma un ambiente propicio para el sistema transaccional en general y especialmente para la inversión a largo plazo en infraestructura física, en maquinaria y en acondicionamiento del puerto (Daniels et al., 2014).

Para intensificar el proceso, las integraciones económicas que el país continúa suscribiendo con el Mercosur, la Alianza del Pacífico, la Unión Europea, Corea del Sur, etc., suscriben cada variable y permiten darle forma a un panorama de negocios constante, confiable y en crecimiento para el puerto.

Lo social en un país de grandes contrastes

La tendencia del consumo en el país es creciente y se mantiene desde el inicio de la década de los noventa. El crecimiento demográfico, los cambios en el consumo y el ingreso per cápita real de la población han hecho de la tendencia del mercado una constante creciente, consolidando las actividades de las industrias y los sectores que toman parte en la cadena de abastecimiento de bienes de importación con los beneficios que de ella se derivan (Daniels et al., 2014).

Colombia, un país en conflicto, se debate entre las iniciativas y los deseos de participar de la gran escalada y auge del intercambio económico mundial, acompañado por los diferentes organismos multinacionales que forman parte de él y luchan por la resolución de sus problemáticas internas.

Por un lado, querer participar de organismos como la OMC, la ONU y el Banco Mundial, entre muchos otros, ha traído como resultado diseñar y poner bajo funcionamiento las políticas que de alguna manera consolidan las directrices adecuadas para establecer una economía con bases y fundamentos sólidos.

Por el otro lado, los conflictos que se cuecen en el interior han tenido matices de alcance internacional, afectando a otros países del globo de manera directa, sobre todo los países vecinos, e indirectamente a muchos otros. Entre los principales conflictos se referencian el desplazamiento forzado, con una cifra alarmante de más de 5,7 millones (The CIA Factbook, 2014); y los grupos al margen de la ley como grupos guerrilleros, bandas criminales, carteles de droga, etc.

A la problemática se agrega la distribución de la riqueza, medida con el coeficiente Gini, en el cual Colombia es uno de los países más inequitativos del mundo; además de la corrupción, medida por Transparency.org, en el cual el país es presentado como una nación altamente corrupta, y por la Human Rights Watch, que vela por la no violación de los derechos humanos, lo cual en el país es aún un tema candente de resolver.

El factor social, aun siendo altamente complejo, permite a organizaciones como la SPRBUN realizar su operación permanente, con la dicotomía de asegurar su buen desempeño y su sostenibilidad al tiempo que hace lo posible entre sus políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) en acciones a su alcance para mitigar la problemática de una situación social bastante deteriorada, como lo es la de Buenaventura, donde se registra una alta incidencia de corrupción, deterioro social, violación de derechos humanos, presencia de actores al margen de la ley y otras circunstancias difíciles.

Avance tecnológico

Los avances en *software* y *hardware* que facilitan la operación de los puertos han crecido de manera significativa, tanto para asegurar la calidad del servicio y optimizar la operación, como para garantizar la seguridad de las transacciones.

La trazabilidad del proceso de puertos cada vez se hace más alcanzable con los equipos, la maquinaria y la informática disponibles para ello, a precios asequibles para los operadores portuarios, ajustados a sus necesidades particulares pero de un nivel propio de los principales puertos del mundo. Sin embargo, las inversiones son significativas y toman parte del presupuesto en infraestructura y seguridad asignado para la debida operación de la empresa (Daniels et al., 2014).

Exigencias ecológicas del puerto

En medio de la complejidad y las dificultades para comprender lo que es el cambio climático, ignorarlas es un intento imposible. Los desastres naturales, las especies en peligro de extinción y las comunidades que dependen de recursos naturales silvestres recuerdan a las organizaciones la importancia de participar activamente en la preservación de tales recursos.

Para quienes lo anterior no sea suficiente, encontrarse con organizaciones protectoras del medio ambiente puede poner en riesgo su posición competitiva no solo frente a la comunidad a la que se pertenece, sino también ante la comunidad internacional. Las ONG llevan a definir lineamientos claros, profundos y visibles en cuanto al desarrollo de las operaciones portuarias.

Caso 4. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRBUN)

Perfil de la organización

El impacto de las diferentes legislaciones es algo que no se ha medido, especialmente para conocer cómo pueden favorecer los negocios o el crecimiento de las empresas. Lo cierto es que sí hay un impacto, y se puede evidenciar que los países donde las legislaciones están bien definidas son estables y estas son enmarcadas en el contexto real del país; no solo su economía prospera, también todos los demás actores que en ella actúan.

La SPRBUN nace de una ley y desde entonces ha gozado de la seguridad y estabilidad que la ley *per se* puede brindar. Las legislaciones que dan vida y aseguran

el adecuado desempeño de la SPRBUN pueden nombrarse de manera general así: tributaria, comercio exterior, comercial, laboral, civil, medioambiental. Son legislaciones que favorecen su desarrollo, crecimiento y proyección futura, asegurando su sostenibilidad, productividad y competitividad en el sector, al tiempo que le sirve de guía para conocer sus responsabilidades y deberes.

La Ley 1 de 1991, emitida el 10 de enero de 1991 por el Congreso de la República, da forma y facilita la adecuación de la infraestructura del país, ante la propuesta de apertura de mercados y del libre comercio al mundo, luego de un periodo de más de 20 años de políticas proteccionistas para la industria nacional, sostenidas desde las recomendaciones de misiones internacionales Currie y Le Bret de 1950 y 1958, es decir, durante todo el periodo del Frente Nacional, y durante el cual se promulgó dicho proteccionismo para fortalecer y crear la industria en el país.

La SPRBUN –como tal, empresa privada de capitales regida por el derecho privado– se configura como mixta, en tanto que conserva algunas acciones en poder del Estado y es regida por el derecho privado. La SPRBUN recibe en concesión de adecuación y administración las instalaciones y la operación del Puerto de Buenaventura, antes manejado por la empresa estatal Puertos de Colombia, de manos del señor presidente César Gaviria Trujillo el 17 de marzo de 1994, concesión otorgada por los siguientes 20 años, de 1994 a 2014, con opción de renovación por cumplimiento de requisitos y términos pactados.

La SPRBUN está constituida en un 83 % por inversionistas y acciones, en su mayoría, de empresarios privados que a la vez son importadores, exportadores, operadores portuarios, líneas navieras, gremios, extrabajadores de Puertos de Colombia, o portuarios y personas naturales. Y el 17 % restante pertenece al sector público integrado así: Alcaldía de Buenaventura (15 %), y Ministerio de Transporte de Colombia (2 %).

Dados los resultados positivos durante el primer periodo de 20 años, dicha concesión fue renovada y se amplió por 20 años más a partir del 2014, en consonancia no solo con los resultados, sino también con los retos y las inversiones que se deben continuar realizando en un sector altamente dinámico de la economía mundial y clave para Colombia. Esto en el desarrollo y la evolución de la infraestructura logística de transporte como parte de una coherente administración de la cadena de abastecimiento del país, y en la que se denota un atraso sustancial en comparación con los países desarrollados, y se busca ser más eficiente y estar al mismo nivel de competitividad, teniendo como referencia los estándares establecidos para ese tipo de empresa a nivel mundial.

El proceso de transformación del sector está en marcha y se intensificará en los años venideros, lo que denota la complejidad de los tiempos, de los procesos y de las decisiones de dirección relativas al alcance de la competitividad global y de un eficiente desempeño interno.

Buenaventura, la ciudad

Buenaventura es un municipio del departamento del Valle del Cauca, clasificado como el segundo en tamaño. Fue fundada el 14 de julio de 1540 por Juan de Ladrilleros. La planillura del Pacífico comprende desde las estribaciones de la cordillera occidental hasta la costa, y desde los límites del Chocó hasta el río Naya; hacia el norte de la planillura se ubica el estrecho longitudinal Valle del Río Dagua, cuyas aguas fueron por muchos años prácticamente el único acceso del Pacífico al departamento del Valle del Cauca.

Así mismo, la ciudad es considerada como un puerto de rada abierta, con protección natural dentro de una bahía interior abrigada. El territorio municipal es el de mayor extensión en el Valle del Cauca y está comprendido desde las orillas del océano Pacífico hasta las cumbres de la cordillera occidental, en el sector de los Farallones de Cali, que le sirven de límite con los municipios de Jamundí y Cali. Limita por el norte con el departamento de Chocó; por el oriente, con los municipios de Jamundí, Cali, Dagua y Calima Darién; por el sur, con el departamento del Cauca; y por el occidente, con el océano Pacífico. Sus tierras se distribuyen así: piso térmico cálido 5300 km², medio 640 km², frío 58 km² y páramo 30 km². La zona costera está casi totalmente cubierta por mangle y presenta dos notables bahías: la de Málaga o Magdalena, y la de Buenaventura, donde se encuentra la ciudad.

Como parte de los datos oficiales, el municipio cuenta con otros accidentes orográficos importantes: el golfo de las Tortugas, las ensenadas del Tigre y Guineo y las puntas Magdalena, Piedra y Soldado. La mayor parte de sus tierras está cubierta por selvas vírgenes ricas en madera, oro, plátano y carbón; de extensas reservas petrolíferas aún sin explotar, quebradas y corrientes menores que descienden a la cordillera, así como por numerosos y caudalosos ríos, los cuales constituyen una importante reserva hidráulica para el país; entre ellos se destacan los ríos: Anchicayá (cuyo cauce se aprovecha en una gran planta hidroeléctrica), Bongo, Cajambre, Calima, Dagua, Guapi, Guapicito, La Sierpe, Mallorquín, Naya, Natita, Raposo, San Agustín, San Cipriano, San Juan, Verde y Yurumanguí. La mayor parte de estos cauces es navegable, y son utilizados por los industriales madereros que

transportan sus productos desde apartados bosques hasta Buenaventura, centro principal para su comercialización.

Ubicación del puerto

Buenaventura se encuentra a 3° 53'47" latitud norte y a 77° 04'40" latitud oeste del meridiano de Greenwich. Esta ubicación, junto con la del muy abandonado Puerto de Tumaco, en el departamento de Nariño, hace que sean dos de los puertos del continente americano más cercanos al Lejano Oriente por el océano Pacífico; constituyen los más próximos a las principales rutas navieras y marítimas que atraviesan el planeta de norte a sur y de oriente a occidente. Buenaventura, equidistante de Vancouver y Valparaíso, forma parte de la línea de infraestructura que facilita el paso de buques de gran calado por el Canal de Panamá.

Los datos oficiales de la SPRBUN presentan a la empresa así: "Localizados en el centro del mundo, cerca al Canal de Panamá, equidistante entre Vancouver y Valparaíso, y como uno de los puertos de América más cercanos al Lejano Oriente".

La SPRBUN señala que se encuentra cerca de las rutas marítimas principales que atraviesan el planeta de norte a sur y de oriente a occidente. Las condiciones le permiten ser un puerto concentrador y de trasbordo, optimizando el uso de los barcos de gran porte.

Conectividad con el país y el mundo

Por ser el único comercialmente activo sobre el Pacífico de Colombia, el puerto goza de una ventaja de exclusividad para la conexión desde el océano Pacífico hacia el interior del país con los principales centros de comercio. Aunque sobre el Pacífico también está ubicada la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, su participación debido al movimiento de mercancías no es suficientemente representativa para la dinámica de la región, además de que su localización lo deja bastante retirado de los centros económicos del país. La SPRBUN está ubicada a una distancia en kilómetros de las principales ciudades del país así: Bogotá, 504; Medellín, 438; Cali, 165; Pereira, 266; Armenia, 245 y Manizales, 311.

Carretera: es la principal vía de acceso al puerto desde el interior del país, y su infraestructura está siendo ampliada con la doble calzada Buga-Buenaventura. La obra lleva varios años y se podría calificar como un proceso lento. Así mismo, la carretera dentro de la ciudad de Buenaventura tiene congestiones que son comunes para el acceso –entrada y salida del puerto–. En general, su estado se considera

regular y dista de la infraestructura que tienen los países desarrollados y muchos de los países en desarrollo de similares condiciones que Colombia.

Férreo: la línea existente ha operado de manera irregular y no se hace una vía confiable. El 2014 habría sido la fecha de la puesta en funcionamiento del tren Buenaventura-Yumbo, que beneficiaría a algunas empresas, entre ellas: Cementos Argos, Azúcar Manuelita, Industrias del Maíz, Happa Lloyd, Neo Gas y LG (Portafolio.co, 2 de agosto del 2012). El sistema férreo, al igual que el de carreteras, dista de los mismos existentes en Norteamérica, Europa y Japón, o de los que se vienen construyendo y desarrollando en la emergente China.

Aéreo: no se considera como parte del transporte del puerto, aun cuando se referencie el término multimodal. Solo se dan vuelos considerados regionales, con casi nula incidencia en la actividad del puerto.

Fluvial: los ríos no están habilitados para el transporte de carga, y aunque hay ideas de hacerlos navegables, solo son usados para el transporte local de materiales.

Marítimo: es el principal medio de conexión con el mundo. Sin embargo, la profundidad de las aguas resta su potencial para ser considerado como concentrador y de transbordo de mercancías en tránsito de otros puertos –especialmente desde el Canal de Panamá por la cercanía–, como los de Guayaquil, Callao, Valparaíso, San Antonio, Caldera, Lázaro Cárdenas y Manzanillo.

Canal de acceso

La SPRBUN referencia que:

El canal de acceso del Terminal Marítimo tiene una longitud de 31,5 kilómetros, equivalente a 17 millas náuticas. La profundidad es 9,1 metros con marea baja (igual a cero) en la parte exterior (de boya de mar a Punta Soldado), y en la bahía interior (boyas 23-24 a boya 40 diagonal esquina muelle 2) la profundidad es de 12,5 metros en marea baja (igual a cero). La amplitud del canal de acceso es de 200 metros en la parte exterior (boya de mar a Punta Soldado) y de 160 metros en la parte inferior (boyas 23-24 a boya 40 diagonal esquina muelle 2).

Capacidad, profundidad y disposición del puerto

Según la SPRBUN, el puerto posee una capacidad de almacenamiento de 19,298 TEUS, 384 tomas para contenedores refrigerados y más de 172,500 toneladas en silos, bodegas y cobertizo, así como una profundidad promedio de 10,70 metros en marea

mínima. Las características y algunos detalles de los 14 muelles que componen el puerto marítimo, basado en la información de la SPRBUN, son:

- Terminal Multipropósito: muelles 2 al 4, con línea de atraque de 205 metros.
- Terminal Especializado en Contenedores: muelles 5 al 8, con línea de atraque de 830 metros. Los muelles 7 y 8 a 11 metros y 5 y 6 a 12,5 metros de profundidad.
- Terminal de Azúcar: muelle 9, con línea de atraque de 200 metros.
- Terminal Especializado en Granel Sólido: muelles 10 al 12, con línea de atraque de 527 metros.
- Terminal Especializado en Granel Líquido: muelle 14, con línea de atraque de 190 metros.

Servicios y clientes

En su Informe Semestral 2014, la SPRBUN –basada en el conocimiento de los requerimientos de sus clientes– ha implementado diferentes estrategias orientadas a la redefinición de las políticas comerciales y a las visitas a los diferentes segmentos del mercado (tales como líneas navieras, agentes de carga internacional y generadores de carga), que permitan tanto la vinculación de nuevas líneas marítimas, como la atracción de nuevos servicios navieros y la penetración de nuevos mercados de generadores de carga.

Servicios del puerto a embarcaciones

Para el transporte marítimo, conformado por los buques de línea regular y *tramp*, el puerto ofrece los siguientes servicios (SPRBUN, 2014):

- Pilotaje.
- Remolcadores.
- Suministros de agua, combustibles, lubricantes y avituallamiento, muellaje.
- Servicio a las naves: reparación de sistemas mecánicos, eléctricos, hidráulicos y de refrigeración.
- Manipuleo (cargue y descargue de motonaves).
- Servicios médicos, odontológicos y migratorios a la tripulación de los buques.
- Servicio de almacenamiento a la línea naviera, LCL.
- Monitoreo y control de contenedores de transbordo.
- Transbordo.
- Consolidación y desconsolidación de contenedores LCL.

- Tratamiento de desechos sólidos y líquidos.
- Usos de grúas.

Servicios del puerto a la carga

Para la carga que arriba al puerto, se prestan los siguientes servicios por tipo de carga (SPRBUN, 2014):

- Llenado.
- Vaciado.
- Reparación de contenedor.
- Almacenamiento.
- Suministro de energía.
- Manipulación.
- Porteo de carga.
- Inspecciones: zoosanitarias, fitosanitarias, antinarcóticos y aduanales..
- Control portuario.
- Pesaje.
- Diligenciamiento de comodatos.
- Cargue.
- Descargue.
- Empaque.
- Toma de muestras.
- Suministro de estibas.
- Consolidación y desconsolidación.
- Control de vectores.
- Servicios logísticos.
- Servicios de báscula.
- Trinca y destrinca.
- Pilotaje.
- Remolcadores.
- Muellaje.
- Tratamiento de desechos.
- Suministro de agua y combustible.
- Lubricantes y avituallamiento.

Servicios a transportadores terrestres

Para los transportadores terrestres que llegan al puerto, se presta los siguientes servicios (SPRBUN, 2014):

- Centro de programación terrestre, CPT.
- Servicio de báscula.
- Creación de visitas A-Check.
- Parqueadero de camiones con Colfecar.
- Servicio de restaurante.
- Inspección de contenedores.

Líneas navieras

Entre las principales líneas navieras que recalcan en el puerto están: Hapag-Lloyd, Evergreen, CSAV CIA Sudamer VAP, CCNI, CMA CGM Colombia Ltda., China Shipping, Hamburg Sud, Hanjin Shipping, NYK Line, K-Line, Wan Hai Line, Cosco Line.

Empresas de transporte y carga en contenedores

Son más de 20 las empresas de transporte de carga en contenedores para el puerto, algunas de ellas son: Proveedor y Sercarga S.A., Transcarga R.G. Ltda., Transporte Botero Soto y Cía. Ltda., Colombiana de Tanques Coltanques, Transporte Van De Leur Tradin, BGP Container & Logistics S.A. (SPRBUN, 2014).

Principales empresas de transporte y carga a graneles

Entre las más de 20 empresas de transporte de carga a graneles se listan: Transporte La Fortaleza Ltda., Transporte Fausto, Transgraneles S.A., Espormart Ltda., Transportadora Occidental, Transportes Centrovale S.A., Transportes Graneles Ltda., Aladdin Cargo S.A., Servicios Operativos Portuarios Ltda. (SPRBUN, 2014).

Sistema de seguridad portuaria

El puerto cuenta con un centro de monitoreo y un esquema de seguridad las 24 horas –tanto física como electrónica– (SPRBUN, 2014):

- Seguridad física: cuenta con 300 hombres, seis vehículos patrulla, dos patrullas marítimas, dos motocicletas, 80 radios de comunicación, 50 armas, cinco detectores de metales, 30 teléfonos Avantel con GPS, 15 celulares.

- Seguridad electrónica: cuenta con 300 cámaras fijas, 68 cámaras móviles, 68 lectoras biométricas, 20 tornos, 21 talanqueras, 4800 metros de cable sensor.

Certificaciones de seguridad

La certificación en la gestión de las operaciones del puerto va más allá de lograr la seguridad y evitar riesgos; está dirigida a construir un eficiente desempeño que asegure los logros de los propósitos de sus grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad y Estado.

La SPRBUN fue la primera compañía portuaria en ser certificada bajo el sistema BASC (Business Alliance For Secure Commerce), enfocado principalmente en la protección de la carga evitando el uso del comercio legal del país por el crimen organizado para propósitos ilegales, especialmente terrorismo y tráfico de drogas.

La compañía ha integrado los Sistemas de Calidad BASC y el Código Internacional para la Protección Marítima de los Buques y de Instalaciones Portuarias (PBIP), con procedimientos de estandarización debidamente certificados bajo esos sistemas (SPRBUN, 2014).

La SPRBUN ha adoptado acuerdos y regulaciones con gobiernos, así como con agencias domésticas e internacionales. De igual forma, existen acuerdos con las embajadas de Estados Unidos, Holanda, Francia, Canadá y España, en adición a la certificación internacional relacionada con estándares de seguridad tales como BASC y PBIP.

A su vez, posee las certificaciones ISO 9001-2000 SGS System Certification, Accreditation for Management Systems Certification Bodies, ANAB de la ANSI-ASQ (National Accreditation Board) y la IMO.

Nodo portuario

La convergencia de la carga había estado manejada por la SPRBUN hasta años recientes, cuando nuevos actores como el Terminal de Contenedores de Buenaventura, especializado en contenedores y carga a granel, entran al escenario de convergencia de carga. De igual modo, forman parte de este proceso el Muelle Portuario especializado de Cementos Argos, Cemasa y el Grupo Portuario S.A. privado, el cual ocupa el Muelle 13 en el interior de la SPRBUN.

Por otro lado y con una particular incidencia geográfica nacional, se suman a los anteriores las terminales marítimas multipropósito de Barranquilla, en movilización de graneles sólidos y carbón de Santa Marta, y de contenedores de

Cartagena, aunque están localizadas en el Pacífico, en Tumaco, con un movimiento de carga menor.

La dinamización del movimiento de carga en Buenaventura continúa, y nuevos entrantes preparan sus instalaciones para ello. Está en desarrollo el proyecto Sociedad Portuaria Industrial Aguadulce S.A. (SPIA), con inversionistas filipinos, el cual tiene en ejecución inicial la carretera de acceso. Otro proyecto en estudio es el Terminal Marítimo Delta del Río Dagua, TMD.

Gestión para los grupos de interés

- Resultados positivos y expansión de los accionistas: Los resultados financieros el crecimiento y la utilidad, más la experiencia ganada por la SPRBUN durante el desarrollo de la concesión, les ha permitido incursionar en otros negocios en los que su experticia es de alto valor. Por ejemplo, el operador logístico Zelsa, el operador portuario Tecsca y la concesión portuaria de Puerto Caldera en Costa Rica son logros evidentes del proceso.

- Empleados y su estabilidad: La SPRBUN ha adoptado dentro de sus políticas herramientas para garantizar el adecuado desarrollo de los empleados — asegurando un trato justo y ampliando espacios para el diálogo en igualdad de condiciones con los demás actores de la organización—, evitar la fuga de talento humano, promover una sana conducta por parte de los empleados e implementa políticas de capacitación, estableciendo políticas de incentivos (Código de Buen Gobierno SPRBUN).

Resultado de dichas políticas la sociedad pudo resaltar cómo, de acuerdo con su Informe de Gestión, segundo semestre del 2014, el 80 % de su personal tiene una antigüedad superior a cinco años de permanencia en la misma, el 68 % del personal es del género femenino, y el 69 % son empleados contratados a término indefinido. Adicionalmente, el informe resalta los auxilios educativos como parte del desarrollo no solamente técnico de sus colaboradores: tres en tecnología, 19 en pregrado, cuatro en especialización y dos en maestría.

La función del Fondo de Empleados adquiere también importancia, en cuanto a la participación en el desarrollo de los empleados en asuntos como la facilidad para ahorrar y obtener créditos de consumo y especialmente el de vivienda.

- La paradoja de la comunidad y el puerto: La Sociedad Portuaria se desarrolla en medio de una paradoja social. Mientras la gestión operativa del puerto marítimo

está representado en unos resultados en general satisfactorios, la comunidad de Buenaventura se debate en una crisis aguda con pocas opciones de salida.

La SPRBUN es el principal empleador de Buenaventura. Otras industrias tales como la pesquera o maderera, que en otros tiempos fueron las importantes, se encuentran en proceso de desaparición, y la localización de nuevas industrias es casi que impensable dada la situación de orden público que eleva el riesgo de localización, además de la falta de políticas atractivas para la inversión e instalación en la ciudad.

En Buenaventura, municipio con una población de 399,619 según proyección poblacional del DANE 2005-2020, la tarea de impactar la Comunidad se hace compleja, especialmente cuando se trata de una ciudad con indicadores alarmantes de pobreza, por encima del 80 % (Cepal, 2013) y desempleo con una tasa de 63 % según la Cámara de Comercio de Buenaventura, además de los bajos logros en educación, según el Ministerio de Educación Nacional, y la baja cobertura de servicios públicos y sanitarios. Se suman a estos el orden público, dado los grupos al margen de la ley que operan en la región, así como los carteles de la droga, que continúan ocasionando el desplazamiento forzado de nativos en la zona.

Buscando armonizar tales situaciones, en el Código de Buen Gobierno de la SPRBUN, la Comunidad adquiere un rol importante. Y a través de su Fundación Fabio Grisales Bejarano, procura que la comunidad de influencia se beneficie de sus actividades, evitando trasladarle cualquier efecto negativo que esta pudiese producirle y apoyando los proyectos que sean considerados convenientes para el desarrollo humano sostenible y la inclusión social de la comunidad de Buenaventura.

Adicionalmente ha adoptado mecanismos para retribuir a la comunidad de influencia beneficios, crecimiento y empleo según sus posibilidades y de acuerdo con la conformidad con las necesidades de dicha comunidad.

En este factor la sociedad muestra las áreas misionales de la fundación: Educación y cultura, Generación de ingresos, Desarrollo comunitario. Con inversiones por área de un poco más de \$2.115 millones, \$628 millones y \$287 millones, respectivamente, de acuerdo con el Informe de Gestión Segundo Semestre 2014. El mismo informe muestra una inversión histórica desde 1994-hasta el 2014 de \$79.361 millones, correspondiéndole al 2014 \$4.812 millones.

- Exigencias ecológicas del puerto: Como ya se mencionó la complejidad y las dificultades para comprender lo que es el cambio climático, ignorarlas es imposible. En este aspecto la SPRBUN cumple con la normatividad marítima internacional

(Marpol 73/78, IMDG) en relación con hidrocarburos, segregación y control de mercancías peligrosas y desechos sólidos.

La SPRBUN adopta las medidas necesarias y exigidas, propendiendo a garantizar a las generaciones presentes y futuras la preservación, protección y conservación de los recursos del ecosistema, de forma tal que se alcance un estado de equilibrio entre el desarrollo, la productividad y el ambiente, incluyendo en su estructura orgánica áreas de protección ambiental.

La situación registrada por el terminal marítimo Puerto de Buenaventura en 1993, fecha previa a la de entrega en concesión muestra que, aunque era el de mayor tráfico de mercancías entre los administrados por Puertos de Colombia en su época, registraba en ese momento altos niveles de deterioro en su infraestructura de servicio, y ya anotaba en su entorno graves problemas de seguridad y deterioro social, con consecuencias muy incidentes para la ciudad que lo alberga y en consecuencia para la vida de la sociedad que prácticamente gira y depende de su existencia, tal como lo es la de Buenaventura. La aparición de negocios turbios, corrupción a niveles muy altos, la ausencia oportuna del Estado y, por su ubicación geográfica, pero también estratégica para este tipo de comportamientos y negocios, como bien lo registran los medios, lamentablemente reportan una muy problemática situación de esta flagelada población, veintitrés años después.

A la fecha de visita de campo, en julio del 2014, se presenta ante el mundo como el puerto de mayor participación en el comercio exterior en Colombia, posee un extenso canal de aproximadamente 15,0 millas de longitud y dos millas de ancho a la entrada, representando cerca del 50 % de la carga nacional, en especial en cuanto al volumen de importaciones.

Sus características generales lo describen como un puerto marítimo que cubre 620 hectáreas, conecta con las ciudades de Cali y su zona franca en distancia de 165 kilómetros y 120 kilómetros –respectivamente–, o con Buga, en el departamento del Valle del Cauca, por transporte terrestre en una nueva troncal que se perfila de cuarta generación para camiones y tractomulas de alto calado y por ferrocarril.

A través de este entronque, dista de Bogotá 504 kilómetros y de Medellín, 498 kilómetros. El canal de acceso para buques tiene una longitud de 31,5 kilómetros, con profundidad de 10,70 metros para un calado máximo en muelle de 41 pies.

Es un terminal multipropósito, y dedica sus muelles así:

- Muelles 2 al 4, con línea de atraque de 205 metros.

- Muelles 5 al 8, con línea de atraque de 830 metros a terminal especializado en contenedores, que ofrecen servicio de siete, ocho y 11 metros de profundidad. Próximamente, los muelles 5 y 6 se dragarán para ofrecer servicio de atraque a 12,5 metros de profundidad.
- Muelle 9, con línea de atraque de 200 metros especializado para azúcar, con una capacidad de 19.298 toneladas TEUS.
- Muelles 10 al 12, con línea de atraque de 527 metros, con 10,70 metros de profundidad, especializado para granel y sólidos, que conecta con silos y bodegas con una capacidad de almacenamiento de 162 toneladas TEUS.
- Muelle 14, con línea de atraque de 70 metros, con profundidad mínima de 10,7 metros en marea mínima, especializado para granel líquido.

La capacidad del terminal en servicios disminuyó con el cierre de su propia zona franca, terrenos donde se adelantan servicios logísticos.

Dada su condición de puerto de mayor tráfico, su situación social y de desarrollo de operaciones de mafias y tráfico de drogas, Buenaventura es la sede del principal Centro de Monitoreo Policía Antinarcóticos Operador G4S y del Centro de Monitoreo para la Operación Portuaria de Contenedores; centros que operan como requisito indispensable –aunque no suficiente– para mejorar la competitividad de la terminal. En sus instalaciones, se encuentran servicios tales como:

- Remolcadores de bahía.
 - Transporte marítimo como enlace con los operadores. No se tiene directa operación portuaria.
 - Gestión de puertos y terminales.
 - Estaciones de distribución de combustible.
- La concesión: La concesión es otorgada a la hoy Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, que es una entidad que recibe la herencia de lo que fuera la Promotora Portuaria del Pacífico, la cual se transforma para los efectos del cumplimiento de la ley que rige las concesiones portuarias.

Una vez cumplidos los compromisos del primer periodo de la concesión 1994-2004, y acreditados los trabajos de renovación de muelles y adecuaciones administrativas, entre las cuales se definió el cierre de la zona franca y el que la operación portuaria de cargue, descargue, y logísticos, por más rentable y segura, fuera ofrecida a través de operadores o por contratos de arriendo y *outsourcing*. Al

154

cierre del 2014 y con 20 años de operación bajo la administración de la SPRBUN, la concesión es renovada para un nuevo periodo de otros 20 años que se inician en el 2007 y se extienden hasta el 2025; pero sin embargo, también se inscribe en el Plan Maestro de Inversiones para el Puerto de Buenaventura, cuyo desarrollo se espera entre el 2007 y el 2034 y que hace referencia a cuatro ejes: estadísticas de tráfico de carga para contenedores y graneles sólidos, y esquemas de seguridad de contenidos y transportes.

Para este segundo contrato de concesión, se tienen condiciones de cumplimiento, en palabras de los entrevistados, mucho más exigentes y retadoras. Ellas son: la entrega de un mínimo de USD 450 millones como canon mínimo fijo por cada uno de los años en una primera etapa, y la ejecución de otro monto similar en inversiones que a su vez soportarán adicionar este canon anual, más lo proyectado en un modelo financiero que inicia en un 17,5 % de incremento sobre esa base y se va incrementando año a año hasta llegar al 27,3 %. Otra precondition es la del seguimiento al plan estratégico propuesto y acordado como soporte de esta negociación con los accionistas. En este plan estratégico, se proyecta una estructura muy ligera, estimada en 402 personas. De las cuales hoy se tienen 360 personas de planta y 42 vacantes.

Servicios que presta la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.—SPRBUN

Los servicios ofrecidos y actualmente prestados en las instalaciones del puerto, bajo la administración por concesión, se concretan en el derecho de uso del espacio físico de los muelles de una terminal multipropósito:

- Muelles para mercancías diversas-contenedores.
- Muelles especializados en azúcar.
- Muelles especializados en graneles sólidos-contenedores.
- Muelle especializado en graneles líquidos.
- Silos y bodegas.

La SPRBUN no asume la operación portuaria, otros operadores la desarrollan. La SPRBUN administra el puerto y ofrece sus instalaciones mediante contratos de uso. En sus instalaciones, ya se cuenta con la infraestructura logística necesaria

según los requerimientos de los operadores; por ejemplo, las 830 tomas de alto voltaje que se hacen pertinentes a contenedores refrigerados y a otros vehículos que requieren garantizar cadena de frío, etc. Los operadores registrados y autorizados ante la SPRBUN son los que operan los servicios de:

- Maniobras de atraque y desatraque.
- Cargue y descargue de mercancías y contenedores.
- Operaciones en terminales especializados.
- Operaciones en monoboyas.
- Servicios de escolta.
- Remolques.
- Soporte a ingeniería civil marítima y *offshore*.
- Servicios de control de incendios y contaminación.
- Salvamento.
- Seguridad de contenidos y procesos.

Medios de resolución de momentos problemáticos

En servicios

Las evidencias logradas y las revelaciones hechas por los entrevistados mostraron que los servicios anexos prestados por los operadores son los que generan los mayores riesgos, y aportan los aspectos que demandan atención y reportan momentos problemáticos de mayor envergadura.

Cada uno de dichos momentos problemáticos debe salvaguardarse, de acuerdo con el Código Internacional de Gestión de Seguridad. Ante esto, la política integral de gestión responde exigiendo y estableciendo compromisos para generar atmósferas de trabajo seguras a bordo y en tierra, así como para preservar la vida de humanos y no humanos y el medio ambiente. No obstante, al ser de responsabilidad de los operadores y usuarios, el terminal cuenta con un equipo de supervisión y prevención, mediante los equipos de servicio al cliente, que deben hacer seguimiento *in situ*, atender y exigir soluciones rápidas a los requerimientos establecidos.

En instalaciones

En el terminal, se ofrecen instalaciones completamente equipadas, que permiten a los operadores brindar soluciones integrales a empresas internacionales que recientemente están entrando a los bloques marítimos. En este tipo de servicio,

las embarcaciones tienen requerimientos que son de alta exigencia, pues los momentos problemáticos entrañan alta peligrosidad para las vidas humanas y el medio ambiente.

Seguridad para la gente

Como ya ha sido mencionado, asegurar mínimos tolerables y manejables ante eventos de inseguridad es la principal preocupación frente a la seguridad de la gente, e incluye aspectos tales como: protecciones individuales y para grupos humanos definidos, previsiones sanitarias y de salubridad, tanto presentes, como de efectos futuros, toma de mínimos en parámetros y conocimiento ambientalista de entorno. Todo ello de manera tal que se aseguren mínimos de tolerancia que, a su vez, significan niveles aceptables de inocuidad para la gente involucrada o del entorno, ya mencionados en otros casos descritos en este mismo capítulo.

Gestión de tecnologías y materiales en las empresas

En este caso estudiado, si bien se tiene plena claridad en que el asegurar un ambiente sano, en cuanto a la adaptación e implementación de tecnologías, es exigido rigurosamente para la operación de estas industrias, siendo concomitante con una gestión social del talento humano, solo se circunscribe a lo que corresponde a sus propios vinculados, y para el caso de contratantes y contratistas de sus instalaciones y servicios, consiste en exigir dentro de la contratación el cumplimiento de las normas.

El proceso posterior a la aceptación de un contrato continúa con una ilustración sobre riesgos, una permanente capacitación a todas las personas (directas e indirectas), un aseguramiento de calidad mediante seguimiento a las exigencias de contratación y una observancia de seguridades esenciales.

En el interior de la SPRBUN, se observa una estructura en la función administrativa piramidal y jerarquizada, las decisiones en los diversos procesos se dan por jerarquía de quien las toma. Las labores y la gestión de los servicios brindados son atendidas al tenor de la naturaleza de los contratos y directamente en lo que corresponde a la operación y el mantenimiento de sus instalaciones.

Procesos comunicacionales

El personal de SPRBUN corresponde, en su mayoría, a cargos de niveles no calificados, aunque de responsabilidad por riesgos de accidentes. Las características

de su perfil y su cultura tropical fueron igualmente mencionadas por los entrevistados como lo más difícil, aunque todo está normado en lo técnico. Las circunstancias de entorno inciden e influyen sustancialmente en sus comportamientos, por ello la organización muestra estar adaptada a cambios ágiles y efectivos.

De otra parte y a los efectos de sus comunicaciones comerciales y de negociación, la SPRBUN evidencia una comunicación muy concreta, muy técnica y protocolar, con mensajes escritos y documentos oficiales para las empresas atendidas.

Durante las entrevistas, se observó que, aunque los ejecutivos a cargo de la gestión en general tienen una percepción muy humana y consciente de estar atentos para contribuir a solucionar, dentro de lo posible, las necesidades de la población vinculada, no se permite una comunicación desestructurada o confidencial, por cuanto las circunstancias del entorno y la eventual vulnerabilidad en seguridad no lo permiten.

En este tópico, es pertinente registrar que la SPRBUN, inicialmente una entidad estatal con administración piramidal propia de la administración pública, es transformada por razones de modernización del Estado y pasa a ser administrada por concesión como empresarial privada. En este giro institucional, los cambios introducidos y por venir han sido muy lentos por cuanto existe gran resistencia a los mismos.

La nueva administración está empeñada en trabajar hacia una administración por proyectos, con delegación de autoridad y responsabilidad por dominio disciplinar y gestión en equipos multifuncionales. En consecuencia, no se cuenta con los perfiles necesarios para esta nueva estructura y visión. Para ello, la nueva administración ha diseñado un plan estratégico comunicacional que permita esa migración cultural y de desarrollo de nuevas competencias para ocupaciones generales, manejo de contenedores y de espacios especializados y multipropósito.

Conclusiones

Cuestiones teóricas de interés

El desempeño de la SPRBUN, representado por sus resultados económicos, revela una gestión organizacional integral satisfactoria en sus 21 años de existencia. Indica, además, el acierto en la interpretación y comprensión del entorno internacional

en el que se desenvuelve, el ambiente local que le rodea y los deseos de un país en transformarse, como premisas para la toma de decisiones adecuadas.

Más allá de su rol como principal empleador de la ciudad y tras erigirse como la empresa modelo de la región, lo emblemático que resulta de su razón social y del momento de integración económica con el mundo, los puertos han sido considerados por la comunidad internacional como plazas dinámicas que, dentro de la estructura urbana, económica y regional, se convierten en una base de impulso para una región. La promoción de la región va a la par de sus puertos, los cuales constituyen no solo motores económicos, sino también aperturas privilegiadas sobre el mundo, que favorecen una mejor valoración internacional de una región en su conjunto.

En el caso de Buenaventura, se presenta una disociación entre los dos, el puerto y la ciudad. Mientras para el primero los logros alcanzados son excepcionales, para la segunda, su estancamiento y el debate en sus problemas y su agudización son de conocimiento público, nacional e internacional.

Se destacan algunas iniciativas para resolver tal dicotomía. Una es de las últimas normativas de ley que permitieron convertir al municipio en Distrito Especial, aunque Buenaventura no cumplía con todas las condiciones para serlo. La ley entró en vigencia en el 2007 y comenzó su reglamentación en el 2011. Pero hasta la fecha el impacto producido ha sido bastante sutil.

A pesar de haber alcanzado logros significativos, el nuevo ciclo de la concesión para la SPRBUN estará colmada de retos y exigencias, las cuales en el acelerado mundo de sus operaciones requerirán no solo de la sagacidad de las decisiones propias, sino también de la cooperación de otras instituciones estatales y multilaterales para afrontar las exigencias con la complejidad de estos tiempos, tanto desde una economía con actores cada vez más competitivos, como desde los grupos de interés que buscan la integración de organizaciones como esta en la resolución de problemáticas comunes y en la construcción de un mundo mejor y sostenible.

Tendencias identificadas

Este conglomerado empresarial es el ejemplo más claro de las posibilidades, las oportunidades, los errores y las incidencias que brinda una ley o norma estatal que abre ruta, reorientando una política para un país. Se evidencia claramente la significancia de un cambio de rumbo, desde un proteccionismo cerrado con

monopolio estatal de puertos y vías para el comercio internacional, que gira 180 grados hacia una apertura comercial con implementación de mecanismos opuestos a dicho monopolio.

Se evidencia que la puerta abierta a la iniciativa privada y a las oportunidades de ganancia desbordan rápida y eficazmente las dificultades, además de que agudizan la inteligencia humana hacia estrategias para desarrollar dichas iniciativas.

Temas subyacentes o pendientes que llaman al interés investigativo

Al ser social el enfoque del presente trabajo, llama al interés investigativo, y deja pendientes para futuros desarrollos los temas de incidencia e impacto social de este tipo de iniciativas privadas. ¿Cómo se puede entender que una de las más prósperas empresas portuarias del país desarrolle su actividad y esté localizada en una de las ciudades con mayores dificultades presupuestales municipales, alto nivel de corrupción e inseguridad y con los mayores problemas sociales en el país?

Caso 5. Fundación Buenamar–Fundemar

Perfil de la organización

Es una empresa social identificada con el acrónimo Fundemar, constituida como fundación social al servicio de las comunidades ubicadas en la orilla oriental del río Magdalena, en una zona denominada Puerto Palermo, en el corregimiento de Palermo del municipio de Sitio Nuevo (Magdalena), al límite sur del departamento del Magdalena, cerca de Barranquilla y del departamento del Atlántico, y que finaliza por el norte, en la orilla occidental de este río que hace las veces de frontera natural entre los dos departamentos.

Es una fundación promovida, financiada y respaldada por el grupo empresarial Coremar, una corporación conformada por varias empresas que tiene 51 años de experiencia en servicios marítimos y portuarios, a través de cinco tipos de operaciones que se encargan de remolcadores de puerto, soporte *offshore*, transporte marítimo, distribución de combustible, y administración de puertos y terminales.

Fundemar recoge las propuestas de acción social responsable del grupo Coremar, y con la asesoría y el acompañamiento de la Comunidad de Hermanos Maristas, de la Iglesia católica y sus voluntariados, inicia operaciones al unísono con la empresa Palermo Sociedad Portuaria. Apoya el reasentamiento de las personas y familias que, dispersas y muy golpeadas por actores del conflicto colombiano,⁵ muy sensible en las costas caribeñas del país, aceptan ceder sus espacios y tierras riveraños y costeras a cambio de la conformación de un reasentamiento poblacional que les permita mejores formas y niveles de vida.

Servicios de Fundemar

Fundemar se dedica, desde hace casi 10 años, a actividades de voluntariado y a canalizar recursos para otorgar viviendas y terrenos de reasentamiento a las familias desplazadas de la zona. Su labor hoy se concreta en la conformación y dotación de servicios en una población habitacional denominada Puerto Palermo, la cual, al pasar el puente Pumarejo sobre el río Magdalena, entra tres kilómetros hacia el mar, desde la carretera troncal entre Barranquilla y Santa Marta.

Durante las visitas de las investigadoras, realizadas el 9 y 10 de julio del 2014, se constataron hallazgos verificables de la labor de este brazo social del grupo empresarial Coremar, por cuanto ya se tiene conformado el asentamiento de la población. En ella viven alrededor de 45 familias, todas ellas con sus respectivas casas de habitación dignas y confortables. Cuentan con un parque deportivo en uso, pero en proceso de complementación; un centro de salud básica en operación; una escuela primaria que atiende a niños entre tres y 12 años, aunque hay excepciones de adolescentes que acuden a ella para llenar el requisito de nivelación en

5 Las versiones sobre este proceso son encontradas. Los dueños de las empresas del grupo y directivos de la sociedad portuaria entrevistados dan cuenta de una situación de altos niveles de influencia de grupos al margen de la ley en dichas riveras y zonas, con urgente necesidad de pacificar la región, por cuanto al pertenecer a la rivera del departamento del Magdalena, lejana de su capital Santa Marta, acusaba serio abandono del Estado tanto nacional como departamental. Los pobladores entrevistados expresan que por la cercanía de sus tierras a Barranquilla y viendo la gran oportunidad que se abre con la apertura comercial a constituir puertos privados, dos de las familias adineradas del Atlántico procedieron a negociarles sus tierras de ancestro a cambio de una casita en el nuevo reasentamiento de Puerto Palermo.

educación primaria básica; un puesto de control policial; una iglesia y la sede de la fundación. Todo el pueblo disfruta de agua potable y luz eléctrica.

En la sede de la fundación, se ofrecen servicios de educación para el trabajo y para hacer más eficaces labores del hogar o de pequeños negocios, orientación psicológica y capacitación en artes u oficios muy ligados a las perspectivas y necesidades de desempeño de los capacitados. Las capacitaciones se gestionan en coordinación con el SENA, escuelas especializadas y la misma Palermo Sociedad Portuaria (PSP), en áreas y competencias pertinentes y enfocadas a lograr que los pobladores jóvenes cubran las ofertas laborales de la misma PSP, de otras empresas del grupo o de diversas opciones ofrecidas en la cercana ciudad de Barranquilla, incluso en el puerto de Barranquilla, dada su competencia y enfoque.

Grupo Coremar y Palermo Sociedad Portuaria

En tanto que la gestión social de Palermo Sociedad Portuaria –y en general del grupo Coremar– se ejecuta en términos de su responsabilidad social corporativa y empresarial frente a la comunidad por medio de Fundemar, en la organización hay áreas de operación directa como las de seguridad, operaciones y talento humano, entre otras de gestión social, que son asumidas por las mismas empresas o por el grupo en conjunto. Debido a esto y atendiendo los objetivos propuestos para la investigación, se hace necesaria una actividad investigativa a esta empresa en particular y, a la vez, extendida a todo el grupo empresarial.

El grupo Coremar fue fundado en 1958 en Colombia, ha prestado sus servicios en el país y en el exterior, e hizo inversiones minoritarias en las sociedades portuarias de Cartagena, Barranquilla y Buenaventura. Se conformó en la Costa Caribe colombiana como una infraestructura marítima y portuaria para suplir las necesidades del país, y se ha mantenido como líder en el mercado latinoamericano al proveer soporte logístico, especializado y enfocado a atender por contrato los requerimientos de la industria energética a través de cinco principales divisiones:

- Embarcaciones *offshore*.
- Remolcadores de bahía.
- Transporte marítimo.
- Gestión de puertos y terminales.
- Estaciones de distribución de combustible.

En la actualidad y a partir del 2007, con la posibilidad de desarrollar instalaciones portuarias propias y adelantar la gestión directa de un puerto multiusos tanto fluvial como marítimo de su propiedad, PSP ofrece a importadores, exportadores y armadores una infraestructura completamente nueva con amplios espacios, tanto en zonas físicas de servicio al aire libre, como en bodegas o silos para almacenaje.

Como centro logístico para negocios portuarios, marítimos, fluviales y de comercio internacional, cuenta con un personal altamente calificado, que acredita altos niveles de calidad por experiencia y con un servicio personalizado las 24 horas del día.

Ubicada en zona estratégica de la costa norte colombiana, PSP se ofrece como una de las mejores opciones de salida o entrada para el comercio nacional e internacional por el océano Atlántico, ya que no solo conecta a Colombia con el mundo vía marítima, al mundo con el Canal de Panamá, sino que también ofrece acceso directo a las vías terrestres y al canal fluvial por el río Magdalena que se conecta con el mar Caribe en su desembocadura.

Su negocio se centra en un Sistema de Gestión Integral (SGI) de mercancías, el cual permite la identificación y evaluación de los riesgos derivados de todas las actividades necesarias para la operación marítima o fluvial de carga, almacenaje y embalaje al por mayor en contenedores o al detalle en camiones carrotaques y cisternas, pero también se proyecta como zona franca con futura opción de ser parque industrial.

La sociedad PSP, y todas las demás unidades empresariales que se ven involucradas en una operación o en un contrato, cuentan con la inscripción al Consejo Colombiano de Seguridad; por ello, una de las acciones de gestión que mencionan los entrevistados como fundamental es la de mantener actualizada y visible la señalización en la zona portuaria, de acuerdo con las normas de protección vigentes.

De otra parte, el personal de PSP –y en general aquel del grupo empresarial–, cualquiera sea su cargo u oficio: 1. Dispone y debe cumplir con el uso obligatorio de los elementos de protección personal necesarios y adaptados a las condiciones de clima y lugar; y 2. Debe acreditar conocimiento, permanente capacitación y entrenamiento en normas HSE.

Todos los servicios en la gestión anterior se brindan bajo normas internacionales aplicables, como las NFPA de industrias energéticas, y bajo Certificación de Calidad ISO 9001, SGS, definidas para manejo ambiental y seguridad en industrias básicas.

Servicios de Palermo Sociedad Portuaria (PSP) y grupo Coremar

Los servicios que actualmente se prestan en las instalaciones del puerto Palermo Sociedad Portuaria, además de los tradicionales del grupo Coremar antes descritos, son:

- Servicios portuarios.
- Servicios marítimos y luviales.
- Servicios marítimos y terrestres.
- Centro logístico para camiones.

Especializada en sus inicios en asesorar y prestar servicio a las industrias petroquímicas y carboníferas de la región, hoy en día ofrece sus servicios a todas las empresas importadoras o exportadoras de bienes.

Fases del proyecto Palermo Sociedad Portuaria (PSP)

En este caso de estudio, se observó que la prestación de servicios directos se vino dando por etapas, de acuerdo con un plan que, desde su concepción, contempla tres fases hasta culminar con lo propuesto inicialmente en cuanto a ser una plataforma multiusos para servicios portuarios, de carga, transporte y manejo de mercancías del y al mundo por vía marítima, conectados a vías fluviales y terrestres para Colombia y Sudamérica.

La primera fase, a la fecha de visita en julio de 2014, mostró un cumplimiento del 90 % en lo propuesto, con una infraestructura terminada compuesta por:

- Un total de 308 metros lineales de muelle con tres posiciones de servicio.
- Centro logístico para camiones de carga con estación de servicios y combustible.
- Diez hectáreas habilitadas para patios y almacenamiento al aire libre, debidamente delineadas y señalizadas.
- Un depósito de apoyo logístico internacional.
- Construcción terminada de dos bodegas multipropósito de 1500 metros cuadrados cada una y con capacidad para 6700 toneladas métricas.

Con una inversión de USD 60 millones en la fase inicial, PSP es una terminal proyectada para ofrecer servicios de zona franca y parque industrial en forma simultánea, en un complejo de 150 hectáreas con capacidad futura para movilizar 1 500 000 toneladas métricas de mercancías al año.

En su primera fase, ha habilitado un muelle lineal de 308 metros que ya está en uso para el embarque y desembarque de mercancías, solo utilizando 10 de las 40 que se tienen dispuestas para esta primera etapa y únicamente con servicio en el costado oriental del río Magdalena.

El gerente de PSP ha señalado en varias ocasiones que la posición estratégica de la terminal permite trasladar la mercancía al interior del país sin entrar a Barranquilla, por medio de la troncal del Caribe. “Esto reduce costos y ayuda a la movilidad de la ciudad”, precisó. Dijo además que este valor agregado podría asegurar mayor inversión en los departamentos de Atlántico y Magdalena, si se tiene en cuenta el número de hectáreas con las que se cuenta para ampliar el puerto y ofrecer nuevos servicios. “Otras sociedades portuarias se quedaron encerradas en la ciudad porque no tienen más terrenos para donde expandirse”, explicó el directivo.

Otra de las ventajas competitivas que citó consiste en la norma de nacionalización de carga que ahora permite que las nuevas empresas portuarias pueden hacerse en un año debido al nuevo régimen de la DIAN, que cobija a las nacientes sociedades portuarias, mientras que las que iniciaron operación tiempo atrás tienen un término máximo de 60 días para legalizar las cargas. Este aspecto permitió diseñar un proyecto que en sus fases finales concluya en ofrecer un parque industrial en zona franca.

Medios de resolución en momentos problemáticos

En servicios de remolcadores de bahía

Las evidencias logradas y las revelaciones hechas por los entrevistados evidenciaron que durante la experiencia de más de 50 años sirviendo a la industria marítima, el grupo empresarial hoy cuenta con una excelente flota de 14 remolcadores posicionada en todos los puertos colombianos, ofrece una amplia gama de servicios como remolque de puerto, lucha contra incendios, asistencia y control de contaminación, pues son aspectos que demandan atención y reportan momentos problemáticos de mayor envergadura.

En el apoyo a la industria minera del país, estos momentos de tensión y aseguramiento de las condiciones de máximos son:

- Maniobras de atraque y desatraque.
- Operaciones en terminales especializados.
- Operaciones en monoboyas.
- Servicios de escolta.
- Remolques.
- Soporte a ingeniería civil marítima y *offshore*.
- Servicios de control de incendios y contaminación.
- Salvamento.

Cada uno de dichos momentos problemáticos deben salvaguardarse de acuerdo con el Código Internacional de Gestión de Seguridad, ante lo cual la política integral de gestión del grupo empresarial responde y establece el compromiso de generar atmósferas de trabajo seguros a bordo y en tierra, y de preservar la vida de humanos y no humanos y el medio ambiente; no obstante, los equipos de servicio al cliente deben atender y ofrecer soluciones rápidas a sus requerimientos.

En embarcaciones

La división de embarcaciones *offshore* ofrece soluciones logísticas a la industria del petróleo y gas, con barcos especializados para cada tipo de operación. Este servicio se prestó con barcos que hoy en día están situados entre el Golfo de México y la Patagonia. En Colombia, se ofrecieron soluciones integrales a empresas internacionales, que están entrando a los bloques marítimos recientemente asignados por la normatividad para puertos.

En este tipo de servicio, las embarcaciones tienen requerimientos que son de alta exigencia, pues los momentos problemáticos entrañan alta peligrosidad para las vidas humanas y el medio ambiente.

Terminal de líquidos en el puerto de Barranquilla

Según reportes de prensa, durante junio del 2014, PRNewswire anunció una alianza entre el grupo Coremar y Zenith Energy que da origen al otorgamiento de un contrato para la construcción de la primera fase de una nueva terminal multi-productos para líquidos en Palermo. La fase inicial de construcción va a satisfacer las necesidades de almacenamiento de hasta 528.000 barriles de petróleo crudo

y refinado. La construcción tendrá un nuevo muelle para buques de 50.000 TPM, carriles de carga para camiones de seis vías y la correspondiente infraestructura.

Palermo Tanks, como se conocerán estas instalaciones, tendrá un almacenamiento permitido de hasta 2,5 millones de barriles para almacenamiento de terceros, lo que permite la aceptación de productos limpios, crudo, asfalto, aceite vegetal y corrientes de petroquímicos hacia y desde un muelle de 50.000 TPM con aproximadamente 12,5 metros de calado a lo largo de su extensión.

Encantado de la asociación con el grupo Coremar, una de las principales compañías de terminales y transporte marítimo de Colombia, el presidente de Zenith Energy declaró:

Palermo Tanks, ubicado dentro de la sede de primer nivel de Palermo Sociedad Portuaria del grupo Coremar, ofrece el calado más profundo para la terminal de líquidos más moderna del mercado de Barranquilla. [...] Esta es la primera de muchas inversiones estratégicas en *midstream* planeadas por Zenith Energy en Colombia, una de las más importantes economías energéticas en la región. (Entrevista, junio 4 de 2014)

Los trabajos de ingeniería y construcción ya están en marcha para estas iniciativas, y la puesta en servicio de la nueva terminal está prevista para el segundo trimestre del 2015.

Palermo Tanks se está construyendo dentro del desarrollo de 426 acres de Palermo Sociedad Portuaria, del grupo Coremar; el puerto ofrece diversos servicios para líquidos, secos y carga general a granel.

Nuestro *joint venture* con Zenith Energy, un socio con una notable experiencia en la industria americana e internacional del petróleo y el gas, así como en el desarrollo en el sector *midstream*, complementa nuestra visión y refuerza nuestro objetivo de ser el principal grupo de logística basada en activos del país, con foco en la industria energética.

La cita anterior fue una declaración del presidente y fundador del grupo Coremar para sustentar las cualidades corporativas respecto al reconocimiento que acredita su grupo empresarial en atención y respuesta adecuadas a las exigencias de control, seguridad y gestión socialmente responsable, de cara a establecer relaciones con alianzas corporativas y operaciones *join venture*.

Los impactos definidos por normatividad se refieren a mínimos de tolerancia para equipos y plataformas. La evidencia, según afirmaciones de los actores, reitera lo manifestado por los entrevistados en otros casos estudiados. Dichos mínimos en Colombia y en países hermanos –y en general del Tercer Mundo– pertenecen a una legislación casi inexistente, vaga e inoperante.

Seguridad para la gente

Como ya fue registrado, asegurar mínimos ante eventos de inseguridad incluye otros aspectos como: protecciones individuales y para grupos humanos definidos; previsiones sanitarias y de salubridad tanto presentes como de efectos futuros; y tomar mínimos en parámetros y conocimiento ambientalista de entorno. Todo ello se garantiza de manera tal que se aseguren mínimos de tolerancia que significan niveles aceptables de inocuidad para la gente involucrada o del entorno, ya mencionados en el primer caso descrito en este mismo capítulo.

Gestión de tecnologías y materiales en las empresas

En este segundo caso de estudio, también es evidente la claridad que tienen las personas respecto a asegurar un ambiente sano, en cuanto a la adaptación e implementación de tecnología de punta, como lo exige la operación de estas industrias, y también lo es que esta gestión viene de la mano de una gestión social del talento humano.

Los procesos de gestión social, al igual que lo afirmado para el primer caso expuesto, se proponen como importantes desde su inicio hasta su culminación. Es por ello que las evidencias encontradas indican la vital importancia de cada paso del proceso de gestión del talento humano, presente desde el mismo diseño del proyecto, y se concreta en las etapas de preselección, con intervención de Fundemar como gestor de promoción humana para el grupo de jóvenes cercanos a PSP, a fin de formar talentos desde la definición del perfil requerido y sus competencias.

El proceso, como se registra, continúa en la contratación, negociación e ilustración de riesgos, capacitación, aseguramiento de calidad y observancia de seguridades esenciales.

Según lo expresaron los entrevistados, lo laboral para este tipo de trabajos e industria está normado ya muy detalladamente, debido a la experiencia del grupo que deriva de las industrias energéticas y petroquímicas, y para los efectos, se ha

extendido en consecuencia y por homologación aplicada, al atender operaciones con otros bienes e industrias.

La estructura en la función administrativa es piramidal y jerarquizada, y las decisiones en los diversos procesos se dan por jerarquía de quien las toma. Las labores y la gestión de los servicios brindados se atienden al tenor de la naturaleza de los contratos, *offshore* y directamente, desde las instalaciones de Palermo Sociedad Portuaria en Puerto Palermo, Magdalena, y desde su sede principal ubicada en Bogotá.

Procesos comunicacionales

El manejo de personal no calificado, dadas sus características y su cultura tropical desordenada, es el tópico más difícil mencionado por los entrevistados; no obstante, todo está normado en lo técnico y en los procesos de manera tal que cuando surge una desviación o cambian las circunstancias del entorno, la organización brinda evidencias de estar adaptada a cambios ágiles y efectivos.

La organización, que está relacionada con industria e ingeniería de alto calado, evidencia una comunicación muy concreta, técnica y protocolar propia de su ramo, con mensajes escritos y documentos oficiales, tanto hacia sus áreas institucionales o responsables de áreas y tareas, como hacia las empresas atendidas y la industria.

Una comunicación desestructurada y personalizada entre la gerencia de las empresas del grupo y los empleados no fue lo observado en este caso, por cuanto para las comunicaciones con el personal vinculado se percibió un ejercicio comunicacional marcado por los rangos y las jerarquías muy drástico, ordenado y definido, y es igual la atención para con los visitantes. Esta cultura también fue observada en los momentos comunicacionales en la fundación.

Conclusiones

Cuestiones teóricas de interés

En este caso de estudio, sobresalen dos elementos sustanciales. El primero es la figura de la empresa origen que es la corporación portuaria, constituida como

iniciativa privada, que a partir de una ley que les permite a privados participar en la administración y construcción de puertos en Colombia inicia un proceso de ordenamiento territorial y social de una orilla del río Magdalena, desde la perspectiva de oportunidad de doble uso, para un puerto que a la vez que es fluvial, es marítimo. El segundo es el papel cumplido por la Corporación Coremar que, al ser promovida y patrocinada por la primera, facilita el ya mencionado nuevo ordenamiento territorial y social en la zona de su influencia.

Tendencias identificadas

La tendencia identificada es la tipificación entre un conglomerado de empresas privadas de lucro y otra de naturaleza social y sin ánimo de lucro. Es un maridaje, eventualmente benéfico para las dos partes, empresa y comunidad, en desarrollo de la política de responsabilidad social empresarial de las organizaciones, como una tendencia que se viene prosperando en Colombia y en varios países de América Latina.

Temas subyacentes o pendientes que llaman al interés investigativo

En esta categoría surgen temas como: qué tan ética, desde la justicia y el reconocimiento social, ha sido la movilidad hacia empleos productivos y permanentes para las personas desplazadas de zonas ocupadas por el puerto y que fueron reubicadas en el poblado diseñado con apoyo y bajo gestión de la fundación, o la forma de negociación para esa reubicación.

Referencias

- Banco de la República. (2014). *Balanza de pagos. Cálculo de clasificación región Procolombia con base en la agregación omc 2000-2014* (trim. III). Bogotá: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2013). *Informe de pobreza Colombia 2013*. Santiago de Chile: Autor
- Daniels, J. D., Radebaugh, & L. H., Sullivan D. P. (2014). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. México D.F: Prentice Hall, Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). *Proyecciones de población municipales por área 2005-2020*. Bogotá: Autor.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2014). *Informe de Estadística: Producto Interno Bruto 1992-2014. Valor agregado por ramas de actividad económica a precios corrientes*. Bogotá: Autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). *Informe de Estadística: Colombia importaciones según clasificación Cuode 1999-2015*. Bogotá: Autor.
- El Universal*. (28 de noviembre de 2012). Colombia, tercer país con más pobreza en Suramérica. Recuperado de <http://www.eluniversal.com/cartagena/economica/colombia-tercer-pais-con-mas-pobreza-en-suramerica-99876>
- Gossaín, J. (16 de noviembre de 2014). La verdad sobre el Dane y las cifras de desempleo. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/la-verdad-sobre-el-dane-y-las-cifras-de-desempleo-/14255077>
- Magaña Brand, H. O. *Retos estratégicos del Puerto de Buenaventura y de la cadena logística del transporte frente a los tlc. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura*. Recuperado de <https://www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/retos-sociedad-portuaria-buenaventura.pdf>
- Ministerio Nacional de Educación. (2014). *Reporte logros de educación*. Bogotá: Autor.
- Portafolio.co. (2 de agosto de 2012). Santos inauguró de manera oficial Ferrocarril del Pacífico. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/santos-inauguro-manera-oficial-ferrocarril-del-pacifico>
- Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRBUN). (2014, 30 de mayo). *Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. Ubicación del Puerto, ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.sprbun.com/informacion-para-navieras/ubicacion-geografica-puerto-buenaventura.php>
- Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRBUN). (2014, 30 de mayo). *Informe de Gestión Segundo Semestre 2014*. The CIA Factbook Colombia. Recuperado de www.theciafactbook.org/colombia/social

Parte 3

Análisis de hallazgos y resultados

Part 3

Analysis of Findings and Results

9 Bases de información resultado de la investigación

Databases Resulting from the Research

Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora,
Edgar Gómez González, Edgar Orlando Pimiento, Eduar Guerra

Resumen

Los siguientes casos corresponden a la industria de servicios portuarios. Describen la gran transformación de este sector en Colombia, además de un comparativo entre diferentes actores según sus circunstancias y la naturaleza de sus respectivas organizaciones empresariales. Aunque su actividad se desarrolla en entornos aparentemente similares, las zonas donde actúan tienen características sustancialmente diferentes, aunque son actores de la misma cadena de valor en procesos y servicios de las industrias de comercialización y de logística portuaria. Se destaca como hallazgo central que los puertos en Colombia, particularmente en los casos estudiados, vienen desarrollando una relación sustancial y significativa con su medio, el cual constituye su entorno social. Esto ha llevado a configurar cambios en la política social y la perspectiva gerencial en los puertos, entendiendo que debe existir una confluencia entre los intereses mutuos. Como conclusión, se percibe un cambio en la visión estratégica que tienen los puertos y su proyección con los colectivos sociales que forman su referente inmediato.

Palabras clave: ingeniería, innovación, gestión de plataformas tecnológicas, cadenas de valor, energía, puertos.

Abstract

The following cases correspond to the port services industry. They describe the great transformation of this sector in Colombia, in addition to a comparison among multiple players according to their circumstances and nature of their respective business organizations. While their business is carried on in apparently similar environments, the areas where they act have substantially dissimilar features, even when they are players in the same value chain in processes and services of port marketing and logistics industries. It is noted, as a central finding, that ports in Colombia, particularly in the cases studied, have been building a substantial and significant relationship with their surroundings, which constitute their social environment. This has given rise to changes in social policy and managerial perspective at ports, understanding that there should be a convergence of mutual interests. In conclusion, a change in the strategic view of ports and their outreach to social groups comprising their immediate reference is perceived.

Keywords: engineering, innovation, technological platform management, value chains, energy, ports.



Perfil del autor / Authors profile

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

Edgar Gómez González

Magíster en Gestión de Organizaciones. Docente de la Universidad Cooperativa de Colombia. Miembro del grupo de investigación Arte Solidario, clasificación Colciencias categoría B. Correo electrónico: edgar.gomezg@campusucc.edu.co

Edgar Orlando Pimiento

Jefe de Programa Posgrados Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cooperativa de Colombia. Coordinador de la Maestría en Gestión de Organización y Coordinador de la Especialización de Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud, en la sede Bogotá. Investigador asociado al Grupo Arte Solidario, clasificado B en Colciencias, de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Eduar Guerra Álvarez

Master in Business Administration, Universidad EAFIT. Profesor Asociado, Universidad de San Buenaventura, Cali. Miembro del grupo de investigación GEOS, clasificado A Colciencias.

¿Cómo citar este capítulo? / How to cite this chapter?

APA

Pardo-Martínez, L. P., Huertas de Mora, M. V., Gómez González, E., Pimiento, E.O., y Guerra Álvarez, E. (2017). Bases de información resultado de la investigación. En Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados* (pp. 183-187). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Chicago

Pardo-Martínez, Luz Patricia, Huertas de Mora, María Victoria., Gómez-González, Edgar., Pimiento, Edgar Orlando., y Guerra Álvarez, Eduar. "Bases de información resultado de la investigación". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017.

MLA

Pardo Martínez, Luz Patricia, Huertas de Mora, María Victoria., Gómez González, Edgar, Pimiento, Edgar Orlando, y Guerra Álvarez, Eduar. "Bases de información resultado de la investigación". En *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados*, Eds. Luz Patricia Pardo Martínez y María Victoria Huertas de Mora. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2017, pp. 173-187.

Introducción

Desde épocas milenarias, las organizaciones han sido una necesidad y, a la vez, una expresión de participación, entendimiento y relación entre los seres humanos, pues ellas ayudan a canalizar los intereses de los individuos y de los colectivos humanos. Las organizaciones generan concatenaciones según las funciones, los roles y los intereses, creando una dinámica social que aporta a la construcción de sociedad.

Los grupos como forma organizativa de una sociedad tienen diversas manifestaciones, y en su acción permiten dibujar nuevas interacciones en las relaciones que se verifican y prevalecen entre los individuos y el colectivo que conforman las diferentes entidades e instituciones formales o no formales. Al respecto, Morín (1990, p. 45) reconoce:

En la idea de la autoorganización –que adoptó varias formas concretas en la ciencia del siglo xx–, el segundo nivel en la estructura de método. Esta idea, (autoorganización) presente en Prigogine, Atlan, Von Foerster, Von Neumann, permite reconocer un papel constitutivo al desorden, la fluctuación, la inestabilidad, y marca la premisa necesaria para producir un cambio fundamental en la comprensión de las relaciones entre el orden y el desorden. Si en el pensamiento clásico el orden y el desorden son considerados estados opuestos y antagónicos, incompatibles entre sí, en el pensamiento complejo orden y desorden están enlazados, son partes de un proceso de autogeneración de los sistemas complejos.

Básicamente, hoy el mundo se ve abocado a plantear nuevas formas de explicar, comprender y configurar las formas de organización.

Las conclusiones de los estudios de caso registrados en los capítulos anteriores nos permiten los siguientes hallazgos:

Cuestiones teóricas de interés

Los conceptos de linealidad, orden y jerarquías entre las relaciones de trabajo, ejes del concepto original de organización, pierden vigencia como consustanciales. Por el contrario, las organizaciones cada vez son más conscientes y abiertas a la ocurrencia de dualidades reales como orden-desorden y caos-normalidad; a su vez, han cedido preponderancia el dominio disciplinar y la especialización versus miradas multidisciplinares o transdisciplinares.

Tendencias identificadas

Se postula entonces una tendencia que alimenta un nuevo concepto organizativo: el de la humanización de la estructura y la gestión. La urgencia de construir organizaciones mediadas por principios y valores trascendentales y universales, con el propósito de contribuir al bienestar integral de los ciudadanos, de las comunidades, de la sociedad y del mundo en las cuales están comprometidas. Es decir, superar la inhumanidad de concepciones mecanicistas, formalistas o productivistas de corrientes clásicas del pensamiento gerencial y de gestión.

Como bien lo ha planteado Kliskberg (2000), hay una revalorización en el nuevo debate de aspectos no incluidos en el pensamiento económico convencional, que defiende y celebra el rol de la subjetividad y de la conciencia individual como elemento básico de la nueva y pertinente manera de indagar la realidad.

Temas subyacentes o pendientes que llaman al interés investigativo

Cada uno de los casos de estudio muestra varios temas que al ser subyacentes y al estar ubicados dentro de limitaciones del presente estudio, quedan pendientes pero despiertan el interés investigativo.

En el contraste de las acciones de gestión social y sus tres elementos (el de comunicación, el de desarrollo de talento humano y aquel de las transferencias de conocimiento), surge una inquietud central y de mayor peso. Todas las empresas sujetas a estudio plantean su gestión social como benéfica para el talento humano y para la comunidad que las rodea. El siguiente paso investigativo necesario que se sugiere es la medición del resultado y del impacto, o por lo menos de la incidencia de esas diversas formas de gestión social, a partir de la interpretación que de ella haga su propio talento humano y desde lo que surja según percepciones de la comunidad, a fin de avanzar en la interpretación y el análisis con mayor profundidad.

Tabla 1

Unidad de análisis: organizaciones o empresas participantes en el estudio

Campo	Nombre de la organización	Identificación
Colombia	Universidad ESAP	001
	Cooperativa Confiar	002
	Civalco Ltda.	003
	Fundemar /Coremar	004
	Puerto regional de Buenaventura SRPB	005

Matriz de Revisión Documental de las Instituciones (estudio de caso)

Tabla 2

Empresa: *Escuela Superior de Administración Pública – ESAP – 001*

Historia de la entidad	Misión	Visión	Objetivos	Rengión económico	Describir estructura organizacional
<p>La ESAP es una propuesta del gobierno del general Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto 2356 del 18 de septiembre de 1956, norma que no tuvo aplicación.</p> <p>Se cristalizó el periodo del Frente Nacional (1958 a 1978). La primera sede de la ESAP (carrera Séptima con calle Séptima) fue inaugurada el 29 de marzo de 1962.</p>	<p>Formar ciudadanos en los conocimientos, los valores y las competencias del saber administrativo público, para el desarrollo de la sociedad y el Estado, y para el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las entidades y organizaciones prestadoras de servicio público. En diferentes niveles de educación superior, educación para el trabajo y el desarrollo humano, la investigación y la asistencia técnica en el ámbito territorial, nacional y global.</p>	<p>La ESAP en el 2019 será una institución de carácter universitario, de calidad académica acreditada, líder en la transformación de la sociedad, las entidades públicas y las organizaciones sociales, órgano consultor del Estado en el saber administrativo público, al difundir y generar conocimiento en los ámbitos nacional territorial y global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Prestar servicios educativos de alta calidad, mediante actividades enfocadas en la investigación y producción del conocimiento de lo público. -Brindar herramientas tecnológicas de apoyo a la educación y el desarrollo de competencias informáticas. -Prestar asistencia técnica. 	<p>La ESAP tiene como objeto la capacitación, la formación y el desarrollo, desde el contexto de la investigación, la docencia y la extensión universitaria, de los valores, las capacidades y los conocimientos de la administración y gestión de lo público que propendan a la transformación del Estado y el ciudadano.</p>	<p>La ESAP es una institución de educación superior de propiedad del Estado colombiano, establecimiento público de carácter universitario especializado en altos estudios de la administración y la gerencia pública, creado hace más de 50 años por el Gobierno colombiano con cubrimiento nacional, a través de sus 15 sedes territoriales y sus centros de atención pública territorial. Acreditada en su calidad de excelencia académica, líder en la transformación de la sociedad y del país, por la enseñanza y difusión del saber administrativo y público, trabaja bajo cumplimiento de funciones definidas por la ley administrativa para las entidades estatales, y se enfoca en conceptos de servicios y autonomía académica.</p> <p>La estructura comunicacional es jerárquica y muy rigurosa.</p>

Tabla 3
 Empresa: *Confiar Cooperativa Financiera – 002*

Historia de la entidad	Misión	Visión	Objetivos	Renglón económico	Describir estructura organizacional
<p>Confiar Cooperativa Financiera fue fundada el 13 de julio de 1972 por un grupo de 33 trabajadores de la Empresa Sofasa –Enviado, quienes transforman su “natillera”, o fondo de ahorro para navidad, en una cooperativa de ahorro y crédito. Recibió personería jurídica de la Superintendencia Nacional de Cooperativas en septiembre de 1972. En la primera década, prestó servicio exclusivo a los trabajadores de Sofasa, hasta llegar a tener algo más de 500 asociados. Fueron los tiempos de la cooperativa de la cooperativa “cerrada”, que atendía el día a día.</p>	<p>Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, ahorradores, empleados y la comunidad, mediante la operación de productos y servicios financieros de fácil acceso, asesoría efectiva y respuesta oportuna, fomentando relaciones recíprocas de cooperación, confianza y permanencia.</p>	<p>Hacer de Confiar en el 2014 una organización cooperativa líder por su capacidad de gestión asociativa y empresarial, y su contribución al desarrollo del pensamiento solidario y colectivo, con reconocimiento nacional e internacional.</p>	<p>Ser una organización dispuesta a asumir el cambio y la transformación social, sostenida en un sistema integral de gestión Organizacional que incorpora y desarrolla el talento humano, los procesos, la información, la administración de riesgos, la tecnología y el servicio para lograr la excelencia organizacional, el cumplimiento de la formulación estratégica y la generación de valor para los grupos sociales objetivo.</p>	<p>-Economía solidaria, sectores cooperativo y financiero. -Actividad financiera. -Somos una de las seis cooperativas financieras que conforman el sector cooperativo de ahorro y crédito del país, consolidada en su imagen y sus cifras gracias a un modelo de gestión caracterizado por la excelencia en el desempeño organizacional, la calidad, la confiabilidad y la oportunidad del servicio.</p>	<p>Confiar es fiel a la aplicación de la doctrina universal de las cooperativas, y atiende puntualmente las normas vigentes. La cooperativa es una organización con administración y toma de decisiones participada por parte de todos sus asociados. Adicionalmente, su modelo involucra una serie de organismos intermedios y comités especializados, distribuidos en toda la red de sedes y sucursales, que contribuyen a la toma de decisiones de los órganos de decisión colegiada y permiten una participación nutrida de sus asociados. Su estructura organizacional abarca actos concretos y presencia interna de autogestión en el interior que orienta o modifica adaptando permanentemente las políticas y los procesos; actividad y presencia externa que interactúa con todos sus vinculados, intensamente con los asociados (usuarios y a la vez dueños), ahorradores, miembros de organizaciones de las comunidades donde opera y demás vinculados. (stakeholders).</p>

Tabla 4
 Empresa: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura – SPRBUN – 003

Historia de la entidad	Misión	Visión	Objetivos	Renglón económico	Describir estructura organizacional
La SPRBUN es una empresa privada que recibe en concesión la herencia de lo que fuera la Promotora Portuaria del Pacífico, de propiedad del Estado por ley que rige las concesiones portuarias, que a partir de la era de la modernización y la apertura económica del Estado colombiano, se liquidó y se transformó.	La misión de la SPRBUN concreta la pertinente transformación y modernización del puerto de Buenaventura, llevándolo a estándares internacionales.	Ser la Sociedad Portuaria con servicios ofrecidos y prestados en las instalaciones del puerto bajo la administración por concesión, en óptimas condiciones, bajo contratos de derecho de uso del espacio físico de los muelles de una terminal multipropósito:	Para el segundo contrato de concesión, se tienen condiciones de cumplimiento, en palabras de los entrevistados, mucho más exigentes y retadoras. Estas son: la entrega de un mínimo de USD 450 millones como canon de concesión mínimo fijo para cada uno de los años en una primera etapa; y la ejecución de otro monto similar en inversiones que a su vez soportarán adicionar este canon anual, más lo proyectado en un modelo financiero que inicia en un 17,5% de incremento sobre esa base y se va incrementando.	-Comercio internacional. -Operación portuaria multifueros. -Servicios marítimos de carga y transporte.	La SPRBUN es una empresa privada de capitales, regida por el derecho privado, que se configura como mixta, por cuanto conserva algunas acciones en poder del Estado y es regida por el derecho privado. La Sociedad Portuaria no asume la operación portuaria, otros operadores lo desarrollan. La Sociedad administra el puerto y ofrece sus instalaciones mediante contratos de uso. La Sociedad recibe en concesión la adecuación y administración de las instalaciones y la operación del Puerto de Buenaventura, antes manejado por la empresa estatal Puertos de Colombia. Cesar Gaviria Trujillo, el 17 de marzo de 1994, otorgó concesión por los siguientes 20 años (1994 a 2014), con opción de renovación por cumplimiento de requeridos y términos pactados. La SPRBUN está constituida en un 83% por inversionistas de acciones, en su

Historia de la entidad	Misión	Visión	Objetivos	Renglón económico	Describir estructura organizacional
<p>mercados y libre comercio al mundo, luego de un periodo de más de 20 años de políticas proteccionistas para la industria nacional, en su momento sostenidas desde las recomendaciones de misiones internacionales (Currie y Lebrét de 1950 y 1958), durante el periodo del Frente Nacional cuando se promulgó dicho proteccionismo para fortalecer y crear la industria en el país.</p> <p>Una vez cumplidos los compromisos del primer periodo de concesión (1994-2004) y acreditados los trabajos de renovación de muelles y adecuaciones administrativas, se definió el cierre de la zona franca y que la operación portuaria</p>	<p>-Muelles especializados en gráneles líquidos.</p> <p>-Silos y bodegas.</p> <p>En sus instalaciones ya se cuenta con la infraestructura logística necesaria a los requerimientos de los operadores, por ejemplo, las 830 tomas de alto voltaje que se hacen pertinentes para contenedores refrigerados y para otros vehículos que requieren garantizar cadena de frío, etc.</p> <p>Los operadores registrados y autorizados ante la Sociedad son los que operan los servicios de:</p> <p>-Maniobras de atraque y desatraque.</p> <p>-Cargue y descargue de mercancías y contenedores.</p> <p>-Operaciones en terminales especializados.</p>	<p>año a año hasta llegar al 27,3 %. Otra precondition es el seguimiento al plan estratégico propuesto y acordado como soporte de esta negociación con los accionistas.</p> <p>*En este plan estratégico, se proyecta una estructura muy ligera, estimada en 402 personas, de las cuales hoy se tienen 360 personas de planta y 42 vacantes.</p> <p>El Plan Maestro de Inversiones para el Puerto de Buenaventura, cuyo desarrollo se espera entre el 2007 y el 2034, hace referencia a dos ejes: estructurar estadísticas de tráfico de carga para contenedores y graneles sólidos, y manejar un sistema de esquemas de</p>	<p>mayoría empresarios privados que a la vez son importadores, exportadores, operadores portuarios, líneas navieras, gremios, extrabajadores de Puertos de Colombia o portuarios y personas naturales. Y el 17% restante pertenece al sector público, integrado así: Alcaldía de Buenaventura (15%) y Ministerio de Transporte de Colombia (2%).</p>	<p>Su estructura de toma de decisiones corresponde a una estructura societaria, que delega en una Gerencia o Dirección General que propone a su arbitrio los cargos ejecutivos u operativos que estima pertinentes y le permiten desarrollar una gestión adecuada al cumplimiento de sus compromisos y deberes de representación y gerencia, con creación de valor para los accionistas.</p> <p>Hoy su estructura organizacional corresponde a una tradicional jerarquizada, muy sencilla y definida, para la toma de decisiones en razón a funciones y cargos definidos. Hereda la estructura administrativa de la antigua Promotora del Pacífico, con su acartonada y férrea cultura de administración pública y surtidora</p>	

Historia de la entidad	Misión	Visión	Objetivos	Renglón económico	Describir estructura organizacional
<p>de cargue, descargue y logística, por más rentable y segura, pasara a ser ofrecida a través de operadores o por contratos de arriendo y <i>outsourcing</i>.</p> <p>Al cierre del 2014 y con 20 años de operación bajo la administración de la SPRABUN, la concesión fue renovada para un nuevo periodo de otros 20 años (2007-2025); pero que también se inscribe en el Plan Maestro de Inversiones para el Puerto de Buenaventura cuyo desarrollo se espera entre el 2007 y el 2034.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Operaciones en monoboyas. -Servicios de escolta. -Remolques. -Soporte a ingeniería civil marítima y offshore. -Servicios de control de incendios y contaminación. -Salvamento. -Seguridad de contenidos y procesos. 	<p>seguridad de contenidos y transportes.</p>	<p>o fuente de puestos de trabajo oficiales, y el cambio de mentalidad ha sido muy lento. Hoy transita hacia una de un enfoque privado de estructura organizacional que busca organizarse por equipos de trabajo y proyectos, dentro de delegaciones y responsabilidades en jerarquía, competencias y dominios disciplinares.</p>		

Tabla 5

Empresa: *Fundación Marista para el Desarrollo Educativo y Social – Fundemar – 004*

Historia de la entidad	Misión	Visión	Objetivos	Reglón económico	Describir estructura organizacional
En el 2000, la Comunidad de los Hermanos Maristas de la Enseñanza de Colombia, hoy Provincia Norandina, con el hno. Abdón Alvear como provincial de Colombia, consideraron la creación de una fundación que les permitiera realizar un trabajo educativo y social que beneficiara a comunidades vulnerables, con enfoque en niños, niñas y jóvenes pertenecientes a esta zona. El 27 de noviembre de 2000, nace la Fundación Marista para el Desarrollo Educativo y Social Fundemar, entidad sin ánimo de lucro con personería jurídica n.º 4550, emitida el 27 de noviembre del año 2000 por la Secretaría de Educación Distrital de Bogotá.	La Fundación Marista promueve el desarrollo integral de las personas a través de la educación, la investigación, la acción social y cultural junto con la evangelización. Prioriza su apoyo y esfuerzo en niños, niñas, jóvenes y población en estado de vulnerabilidad, porque estamos seguros que mejorando su calidad de vida serán actores promotores de paz y constructores de una sociedad más justa y solidaria.	La Fundación Marista es una entidad innovadora y transformadora de realidades de pobreza y marginalidad, mediante acciones educativas y sociales en comunidades constructoras de paz.	Vivimos y actuamos en coherencia con nuestra convicción de que Dios da su amor y gracia en abundancia y seguimos a Jesús al estilo de María. Comprometidos con abogar y velar por la construcción de una sociedad que sea más justa y solidaria, reconocemos que los niños, las niñas y los jóvenes son sujetos de derechos y actores sociales con múltiples capacidades y potencialidades, su voz y sus acciones transforman sus contextos. Somos corresponsables de involucrar a toda la comunidad por medio de un liderazgo inclusivo, participativo y asociaciones diversas. Trabajamos desde la pedagogía del acompañamiento cotidiano y el Evangelio de la Esperanza, respetando las identidades de cada lugar.	-Economía de responsabilidad social corporativa y empresarial, gestión de recursos de filantropía. -Fundemar cuenta con 13 años de experiencia en la promoción y el desarrollo de procesos que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades más vulnerables.	Fundemar se estructura a partir de cinco líneas estratégicas que orientan su gestión interna y externa. Las líneas de Direcciónamiento Estratégico y Gestión de Recursos y Alianzas Estratégicas están orientadas a fortalecer el ámbito interno de la institución, como base de consolidación de las líneas de impacto externo. Las líneas de Fortalecimiento Organizacional, Acción Educativa y Social e Investigación y Comunicación agrupan las iniciativas sociales de desarrollo integral orientadas a la población participante en todo el territorio nacional. Fundemar es el operador en Puerto Palermo de la gestión social y los recursos de Responsabilidad Social Empresarial y Corporativa del grupo Coremar en la población y las comunidades de la zona donde opera Puerto Palermo.

Tabla 6
 Empresa: Grupo Coremar – Palermo Sociedad Portuaria – 005

Historia de la entidad	Misión	Visión	Objetivos	Renglón económico	Describir estructura organizacional
El grupo empresarial Coremar, conformado por varias empresas, tiene 51 años de experiencia en servicios marítimos y portuarios a través de cinco tipos de operaciones que se encargan de: remolcadores de puerto, soporte <i>offshore</i> , transporte marítimo, distribución de combustible, y administración de puertos y terminales.	El grupo Coremar, pionero en el sector marítimo colombiano, provee soluciones integrales para la logística portuaria, marítima y terrestre a nivel nacional e internacional, soportadas en infraestructura propia, procesos eficientes y productivos, personal calificado y una cultura corporativa orientada a la satisfacción de nuestros clientes y accionistas.	Ser, en el 2016, líder en soluciones integrales para los sectores que asiste nacional e internacionalmente, procurando en forma permanente el bienestar de nuestro portafolio de clientes, accionistas y de la comunidad en general.	La prestación de servicios directos se dará por etapas, de acuerdo con un plan que contempla tres fases de un mismo proyecto hasta culminar con la propuesta de ser una plataforma multiusuarios para servicios portuarios, de carga, transporte y manejo de mercancías del y al mundo por vía marítima conectada a vías fluviales y terrestres para Colombia y Sudamérica.	-Comercio internacional. -Operación portuaria multiusuarios. -Servicios marítimos de carga y transporte.	Palermo Sociedad Portuaria –y en general el grupo Coremar fundado en 1958 en Colombia– ha prestado sus servicios en el país y el exterior como una infraestructura marítima.
La gestión social de Palermo Sociedad Portuaria –y en general el grupo Coremar– se ejecuta en términos de su responsabilidad social corporativa y empresarial frente	Como centro logístico para negocios portuarios, marítimos, fluviales		La primera fase, a la fecha de visita en julio del 2014, mostró un cumplimiento del 90 % en lo propuesto. Con una inversión de USD 60 millones en la	En la actualidad y a partir del 2007, con la posibilidad de desarrollar instalaciones portuarias privadas propias y de adelantar la gestión directa de un puerto multiusuarios tanto fluvial como marítimo de su propiedad, PSP ofrece a importadores, exportadores y armadores una infraestructura completamente nueva con amplios espacios, tanto en zonas físicas de servicio al aire libre como en bodegas o silos para almacenaje	Es una sociedad corporativa privada, de origen en empresas familiares. En sus inicios hizo inversiones minoritarias en las sociedades portuarias de Cartagena, Barranquilla y Buenaventura. Hoy en día, Coremar conforma en la Costa Caribe colombiana una infraestructura marítima de altas especificaciones tecnológicas y estratégicas por su ubicación fluvial y marítima, con pool de servicios complementarios. Como sociedad anónima de capitales, es un conglomerado de empresas

Historia de la entidad	Misión	Visión	Objetivos	Renglón económico	Describir estructura organizacional
<p>a la comunidad, por medio de la fundación Fundemar.</p> <p>Áreas como las de operaciones, seguridad y talento humano, entre otras de gestión social, son asumidas por las mismas empresas o por el grupo. Por tal razón y atendiendo los objetivos propuestos para la investigación, se hace necesaria una actividad investigativa extendida a esta empresa en particular y todo el grupo empresarial.</p>	<p>y de comercio internacional, cuenta con un personal altamente calificado, que acredita altos niveles de calidad por experiencia y con un servicio personalizado las 24 horas del día.</p>	<p>fase inicial, PSP es un terminal proyectado para ofrecer servicios de zona franca y parque industrial en forma simultánea, en un complejo de 150 hectáreas con capacidad futura para movilizar 1,500,000 toneladas métricas de mercancías al año.</p>	<p>Los servicios que actualmente se prestan en las instalaciones de Puerto Palermo Sociedad Portuaria, además de los tradicionales del grupo Coremar, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicios portuarios. -Servicios marítimos y fluviales. -Servicios marítimos y terrestres. -Centro logístico para camiones. <p>Especializada en sus inicios en asesorar y prestar servicio a las industrias petroquímicas y carboníferas de la región, hoy ofrece sus servicios a todas las empresas importadoras o exportadoras de bienes.</p>	<p>privadas de capitales, regida por el derecho privado.</p> <p>Su estructura de toma de decisiones corresponde entonces a una estructura de conglomerado y a una societaria, que delega en una gerencia de cada empresa la formulación de cargos ejecutivos u operativos que considere pertinentes para desarrollar una gestión adecuada y cumplir sus compromisos con creación de valor para los accionistas.</p> <p>En general, se tiene un enfoque privado de estructura organizacional, organizada por equipos de trabajo y proyectos, dentro de delegaciones y responsabilidades en jerarquía y competencias.</p>	

El grupo Coremar fue fundado en 1958 en Colombia, ha prestado sus servicios en el país y el exterior, hizo inversiones minoritarias en las sociedades portuarias de Cartagena, Barranquilla y Buenaventura. Se constituye como PSP en la Costa Caribe colombiana, como una infraestructura marítima y portuaria, al tenor de la ley portuaria de apertura, para suplir las necesidades del país para atender servicios modernos y competitivos. Desde el tiempo su fundación, se ha mantenido como líder en el mercado latinoamericano proveyendo soporte logístico, especializado y enfocado a atender por contrato los requerimientos de la industria energética.

Tabla 7
 Empresa: Puerto Palermo Sociedad Portuaria – Grupo Empresarial Coremar – Puerto Palermo – 006

Historia de la entidad	Misión	Visión	Objetivos	Ranglón económico	Describir estructura organizacional
Es una empresa de consultoría privada, estructurada con base en los conocimientos, la experiencia de 25 años, el dominio y la competencia profesional que tiene su gerente general como ingeniero de petróleos. A su vez, es una compañía reconocida entre empresas de diversos sectores.	Está especializada en asesorar y prestar servicio a las industrias del cemento, petroleras y petroquímicas para que sus empresas puedan asegurar y acreditarse en calidad y certificar sus procesos como "limpios". Lo anterior se refiere a que en cada momento las empresas respeten y actúen bajo mínimos de calidad en producción, incorporen seguridad ambiental y adopten programas de responsabilidad social empresarial y corporativa frente al entorno y	En palabras del gerente general y representante legal de la organización: "Para los casos específicos a la actividad de la empresa, estamos certificados tanto en los procesos iso 9001 o sgs y con certificado de trazabilidad y desempeño; así como las certificaciones para cada uno de los productos utilizados, que a su vez tienen exigencia de certificado de aseguramiento de calidad del producto para solucionar incendios, y que son específicamente exigidos para cada tipo de incendio".	Ofrecer servicios de muy alta calidad a sus clientes en: consultoría, proveeduría, montaje de procesos y estructuras, manejo de eventos catastróficos, control de incendios y prevención de efectos contra el medio ambiente. Todo lo anterior con altas especificaciones según las normas internacionales aplicables, como las NFPA, y bajo Certificación de Calidad iso 9001, sgs, definidas para manejo ambiental y seguridad en industrias básicas. Existe un código de valores en su proceder que respeta	-Energético -Servicios de ingeniería especializada y profesionales de alta calidad. Su negocio se centra en brindar servicios de consultoría especializada y de orientación, en adelantar trabajos técnicos y operar procesos por encargo, que se concretan en acciones para brindar seguridad ante los riesgos inherentes a la industria de generación y explotación de energía, petróleo, gas y carbón, entre otros.	La empresa está conformada como Sociedad Anónima Simplificada, según la legislación colombiana y los requerimientos tributarios. El talento humano vinculado a este tipo de industrias corresponde a perfiles especiales, altos niveles de responsabilidad y alta exigencia en desempeños; no importa si se trata de un operario, un mando medio o un ejecutivo de decisión y manejo en la gestión de procesos. Por sus características, la estructura organizacional está basada en un pequeño pero eficaz equipo administrativo que sustenta la pertinente dirección, gerencia y gestión logística para diversos y multidisciplinarios equipos de trabajo profesionales. La estructura en la función administrativa es tradicional,

Historia de la entidad	Misión	Visión	Objetivos	Renglón económico	Describir estructura organizacional
<p>Sector biocombustibles: Ingenio del Cauca, Ingenio Providencia, Ingenio Mayagüez, Ingenio La Cabaña, Ingenio Risaralda, Ingenio Manuelita, Ecodiésel Colombia, Sector Energético y Minero, Cerrejón, Emgesa, Empresas Públicas de Medellín.</p> <p>Sector de telecomunicaciones: Empresas Públicas de Pereira y Empresas Públicas de Medellín, entre muchas otras.</p>	<p>las comunidades donde adelantan sus operaciones.</p>		<p>desde la ética el cumplimiento de garantías de exigencia internacional.</p>		<p>piramidal y jerarquizada, cuyas decisiones en los diversos procesos se dan sobre escala en jerarquías soportadas por dominios y especialización y de responsabilidad disciplinar.</p> <p>Las labores y la gestión de los servicios brindados se da por proyectos, atendidos por equipos de trabajo multidisciplinarios y orientados por una autoridad responsable que maneja la gestión transdisciplinar, atiende soluciones, asigna roles y delega autoridad con atribuciones definidas para toma de decisiones y manejo de presupuestos, según competencias, desempeños y solvencia en dominios disciplinarios.</p>

Resultados, avances y conclusiones

La gestión social es vista como un soporte esencial en la concreción de la construcción de responsabilidad social, dado como una acción integral que propende al desarrollo social y fija su perspectiva de acción en las múltiples alianzas estratégicas que lleven a la sostenibilidad, y por consiguiente, depende de la disminución de la vulnerabilidad social.

Matriz de triangulación de categorías teóricas y conceptuales de los casos – Colombia

Tabla 1
Matriz de triangulación de categorías teóricas y conceptuales de los casos - Colombia

Categoría teórica	Categoría conceptual	Unidad de análisis
Gestión social	- La necesidad de una gestión social se expresa como un reto estratégico de la organización.	001
Responsabilidad social	- La responsabilidad social la incluyen en sus planes; establece promover la interlocución entre todos los actores logísticos, clientes y empresas con un beneficio consciente en busca de una acción social fructífera.	002
Gestión social Responsabilidad social	- La gestión social la entendemos no como una opción o una alternativa que podemos asumir o no, sino como un compromiso consciente e ineludible con nuestra sociedad y nuestro país. - La responsabilidad social en nuestra organización ha constituido, desde hace más de dos décadas, uno de los pilares fundamentales de nuestra existencia.	003
Gestión social y responsabilidad social	- Abordamos directamente el concepto de responsabilidad social, pues somos una organización dispuesta a asumir el cambio y la transformación social, soportada en un Sistema Integral de Gestión Organizacional que incorpora la tecnología y el servicio para lograr la excelencia organizacional.	004

<p>Gestión social y responsabilidad social</p>	<p>Para nuestra organización, la gestión social y la responsabilidad social son procesos mirados desde su inicio hasta su culminación. Es por ello que los hallazgos indican que denota vital importancia cada paso del proceso de gestión social. Los derechos humanos, el desarrollo local y regional, y la administración y las políticas públicas son las líneas que alimentan la responsabilidad social.</p>	<p>005</p>
--	---	------------

Nota. Elaboración propia.

La investigación visualiza un aspecto que les es común a las empresas de los diversos sectores: una preocupación que se observa orientada a construir sistemas integrados de gestión que posibiliten la proyección y generen calidad y bienestar en el talento humano que conforma sus entidades; pero además, una clara acción de configurar procesos de responsabilidad social con su medio circundante. Es por ello que se trabaja por medio de proyectos de mediano y largo alcance que permitan obtener bienestar tanto individual como colectivo, y no solo para la empresa sino que también se trata de trascender al entorno social.

Resulta de particular importancia la perspectiva política en la toma de decisiones a la hora de atender el desarrollo social de los colectivos que conforman su entorno social. Se logró visualizar que las organizaciones tienen como premisa la responsabilidad social como medio para atender los entornos sociales; sin embargo, la perspectiva con que se aborda en cada región es particular tanto en sus premisas y postulados como en el propio accionar.

En algunas organizaciones, este último aspecto es abordado a través de la conformación de fundaciones sin ánimo de lucro, a las que se les entrega la responsabilidad de diseñar planes y programas; y en no pocas, adicional al diseño, se les entrega la puesta en funcionamiento de forma directa con proyectos o con planeación estratégica. En ambos casos, son proyectos apalancados económicamente por las mismas organizaciones empresariales. Se sustenta en las acciones desde el planteamiento de la responsabilidad social y la calidad de vida de los individuos y de la comunidad que constituye su referente inmediato.

De igual modo, resultó relevante conocer la perspectiva de las políticas que en la toma de decisiones han servido como directrices para lograr condiciones de calidad de vida, así como el desarrollo social para los grupos humanos que forman parte de las organizaciones, y también de las personas que constituyen su entorno social.

El siguiente cuadro ilustra la manera como se manifiestan las expresiones de gestión social en las organizaciones y los criterios de desarrollo desde la perspectiva social, el proceso de gestión social y las estrategias utilizadas por las organizaciones para generar aporte social.

Tabla 2
Proceso de gestión social y su aporte a los colectivos del entorno

Proceso de gestión social	Estrategias
Planeación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de planes, programas y proyectos apalancados económicamente por las mismas organizaciones.
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Con la comunidad. • Con los individuos. • Con el entorno. • Con el medio ambiente.
Gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Abordando la calidad de vida de los individuos y de la comunidad que constituyen su referente inmediato, según el contexto político de cada región.
Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos desde la empresa gestionando actividades dentro de la comunidad y los colectivos sociales. • Fundaciones sin ánimo de lucro.

Nota. Elaboración propia.

Dado el contexto político de cada región, el abordaje organizacional para dar respuesta a las necesidades sociales resulta diferente y peculiar. Esto lleva a construir identidades culturales y sociales diferentes, tanto desde las concepciones teóricas, como desde la praxis social.

En las organizaciones existen particularidades, pero a la vez una idiosincrasia común, así como necesidades sociales que unen e identifican la experiencia humana, la historia, la cultura y las raíces que desde épocas legendarias configuran identidad, lo cual en la microcultura rescata una riqueza identitaria.

Se logra precisar que la razón de ser de la existencia de las organizaciones va de la mano de asumirse como parte de una sociedad a la que se deben y con la

cual tienen y les compete un profundo compromiso. Esto lleva a la precisión de que a las organizaciones les compete una responsabilidad intrínseca con la gestión social, tanto interna en sus empresas, como externa con su entorno sociocultural.

De ahí la importancia de construir escenarios en los que los individuos y los colectivos humanos puedan tener oportunidad de desarrollo, bienestar y calidad de vida. Lo anterior lleva a identificar como tendencia que la concepción de la gestión social en las organizaciones debe estar más ligada a una visión humanista, con el propósito de aportar desde una perspectiva integral y sistémica al bienestar social e individual del talento humano y de la comunidad circundante.

Tabla 3
Gestión social en las organizaciones participantes en el estudio

Sector y organizaciones	Estrategias y modelo de gestión
001 Puertos	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación estratégica y gestión integral. - Programa de responsabilidad social / fundaciones.
002 Hidrocarburos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de proyectos con procesos participativos con alianzas en territorios / entes locales.
003 Universitario	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión sistémica y participativa. -Proyección social. - Alianzas estratégicas con entes locales.
004 Solidario	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión integral humana con el propósito de lograr bienestar y calidad de vida de colaboradores, beneficiarios y usuarios. - Participación de los colectivos sociales. - Fundaciones sin ánimo de lucro.

Nota. Elaboración propia.

Los procesos de gestión social son llevados a cabo por las organizaciones empresariales participantes en el estudio, las cuales presentan varias líneas de desarrollo en las que se destacan sus alcances y su evolución.

Los procesos de gestión social en las organizaciones se orientan hoy a trabajar en una práctica que marca algunas tendencias significativas caracterizadas por dos aspectos centrales: una mirada más integral e integrada de la organización y su multidimensionalidad a la hora de abordar sus propios afanes.

Estas son organizaciones sistémicas integradas con propósitos locales y a su vez globales, constituidas por un conjunto de elementos interconectados entre sí y que forman un todo interdependiente e interactuante para alcanzar un objetivo común.

Son entidades locales y a su vez mundiales pertenecientes a los demás sistemas sociales de localidad, región, nación, continente y mundo.

Dichas organizaciones se ven abocadas a que en su acción y existencia tengan una interconexión con su medio y su contexto, y a que con ello sufran una retroalimentación positiva que les permite un permanente procesamiento de sus ajustes, cambios y transformaciones de acuerdo con la realidad que viven y con la cual trabajan.

Así mismo, existe una gran tensión a la hora de entender, asumir y actuar sobre los contextos de las organizaciones (externos e internos), siendo el externo un reto de vital importancia, pues los arraigos culturales afectan y van a determinar la relación con su ambiente y la aceptación o no del servicio o producto que se está brindando.

Las organizaciones que forman parte del estudio han logrado interiorizar la importancia de potenciar el desarrollo local, pero sus aportes aún no alcanzan para conquistar y consolidar verdaderas redes propositivas y activas, que por medio de alianzas logren que cada uno de los actores asuma su respectiva responsabilidad social.

Es claro que toda organización, sea consciente o no de la dimensión de su incidencia e impacto, está ubicada en un contexto y que sus estructuras necesariamente están permeadas por esos espacios vitales de comunidad, familia, organizaciones y entornos, pues estos son su referente inmediato y su destino, a los que se dirigen sus procesos, productos y servicios.

En ese sentido, la gestión organizacional debe ofrecer a los individuos y a la sociedad mecanismos y herramientas que permitan edificar nuevas formas de pensamientos y de alternativas, aportando elementos para la construcción de un mundo más justo y sostenible.

Lo interesante de este resultado está planteado en la importancia de hacer un llamado de atención a la sociedad mundial y local, a las organizaciones y a la academia para que se aborde la gestión social en y de las organizaciones con otra mirada: aquella de la complejidad y la complejización de sus propios procesos. Entender que con la globalización y la mundialización, con la teoría general de sistemas y todos los avances posteriores, el mundo cambió y ellos están cambiando la organización.

Lo cierto es que la gestión en las organizaciones cada día adquiere múltiples dimensiones y relaciones multilaterales, y que sus contextos en su diario vivir no son solo con la comunidad inmediata y local con la que tienen su relación más inmediata y vital. Por el contrario, ese escenario ya no es; las características de los procesos organizacionales y económicos y los contextos llegaron a ser globales, los referentes de otros mundos e incluso sus culturas están presentes e inciden notablemente en el accionar de los trabajadores de dichas entidades.

Finalmente, se pudo precisar que la definición de programas o procesos de gestión social suele obedecer a tres razones: las necesidades visualizadas por el director de gestión social, o por la gerencia general y su estilo de administrar la empresa, o por la tendencia que ha venido siendo construida y se ha establecido en el momento en cada región. A su vez, se pudo establecer que el compromiso de responsabilidad social, al no ser equivalente a la responsabilidad o el compromiso empresarial de gestión social, sino solo una parte de ella, va ligado a la doctrina filosófica del dueño mayoritario, o del directivo ejecutor, o del grupo directivo dominante en la empresa.

Es claro en los hallazgos que si existe afinidad, no se escatiman esfuerzos para adelantar acciones tendientes a llevar a cabo acciones e incluso programas de responsabilidad social empresarial (RSE) como un eje de gestión social integral y empresarial. De lo contrario, se crea apatía y, en no contadas veces, gran resistencia por parte de la alta dirección de la organización.

Conclusiones

Después de llevar a cabo un análisis de las organizaciones participantes en este estudio, se logra establecer que los procesos de gestión social seguidos por las organizaciones en Colombia son procesos integrados que se orientan a partir de las políticas de las empresas según las propias condiciones de la entidad y del territorio en el que actúan.

Es así como los aportes a los colectivos humanos hechos por las organizaciones van delineando un acercamiento a teorías y postulados propios autodefinidos que recogen la particularidad, la idiosincrasia y sobre todo las necesidades de cada región donde operan las empresas.

Es claro que las empresas declaran y se rigen por principios y valores, y que obedecen a una estrategia y a un estilo de dirección debidamente definido; lo

que sucede es que la cultura es un paralelo que se va configurando poco a poco en un proceso a largo plazo y a partir de lo que cada persona cree, aporta y recoge del voz a voz.

La construcción de los procesos de gestión social es creativa y discrecional en las organizaciones. Atiende las áreas que se han acordado con anterioridad o bien obedece a las necesidades visualizadas por la gestión social, de acuerdo con las peculiaridades de la empresa y del medio social. Se utiliza discrecionalmente un modelo de gestión pertinente y que busca posibilitar concreción o visualización de la responsabilidad social.

En general, se logra observar que las organizaciones hoy en día están en una gran búsqueda de propuestas que den respuesta a los nuevos requerimientos de estos tiempos, es decir, para gestionar desde la integralidad de sistemas interconectados con la visión de un mundo unificado y diverso, asumiendo la organización como un sistema que nace y vive en lo local, pero que actúa en dos dimensiones: una local y otra mundial. Son organizaciones que pasan fácilmente de atender necesidades y problemas que se dan tanto en lo micro, como en lo macro, pero desde un todo integrado y autogestionado e interactuante en el plano de lo mundial.

Bibliografía general

- Abad, J., Alegría, J. M., & Blanco, A. (1984). *Márketing en las Cajas de Ahorro* (4.ª ed.). Madrid: Escuela Superior de Cajas de Ahorros.
- Abancens López, A. (1991). *Organización empresarial. La empresa y sus funciones*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Aguirre Rojas, C. A. (2008). *Walter Benjamin y las lecciones de una historia vista a “contrapelo”*. Archivo Chile. Historia Político Social - Movimiento Popular. Recuperado de http://www.archivochile.com/Ideas_Autores/benjaminw/esc_frank_benjam0022.pdf
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Administración: una ventaja competitiva* (Ma. Guadalupe Cevallos A., trad.). Bogotá: McGrawHill.
- Billbeny, N. (1997). *La revolución en la ética*. Madrid: Editorial Anagrama.
- Bonil, J., Sanmartí, N., Tomás, C., & Pujol, R. M. (2004). *Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas sociales: el paradigma de la complejidad*. Recuperado de http://www7.uc.cl/sw_educ/educacion/grecia/plano/html/pdfs/linea_investigacion/Educacion_Ambiental_IEA/IEA_004.pdf
- Bunge, M. (1969). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Castells, M. (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. México D.F.: Siglo XXI.
- Castells, M. (2000). Globalización, sociedad y política en la era de la información. *Bitácora Urbano-Territorial*, 1(4), 42-53.
- Cinde. (1992). *Enfoques de investigación social* (Módulo 1. Serie posgrados). Bogotá: Cinde.
- Cortina, A. (2012). Empresas y derechos humanos. *Revista Bioética y Educación*, (62).
- Cortina, A. (2011). *Neuroética y neopolítica, sugerencias para la educación moral*. Madrid: Tecnos.
- Cuervo García, A. (1999). *Introducción a la administración de empresas* (3.ª ed.). Madrid: Editorial Civitas.
- Delgado, C. (2010). Diálogo de saberes para una reforma de la enseñanza y el pensamiento: Morin, Potter, Freire. *Estudios*, (93), 23-44.
- Delgado, C. (2011). *Hacia un nuevo saber. La bioética en la revolución contemporánea del saber*. La Habana: Acuario.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- Drucker, P. F. (2003). *Lo esencial de Drucker*. Barcelona: Edhasa.
- Echeverría, R. (2003). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Engler, V. (4 de enero de 2010). “La ciencia es un bien público, le pertenece a cualquiera” (Entrevista a Andrew Feenberg). *Página 12*. Recuperado el 10 de junio de 2011, de <http://www.pagina12.com.ar/diario/dialogos/index-2010-01-04.html>
- Zerilli, A. (1994). *Fundamentos de organización y dirección general*. Madrid: Editorial Deusto.

- Guédez, V. (2005). La diversidad y la inclusión: implicaciones para la cultura y la educación. *Sapiens*, 6(1), 107-132.
- González-López, I. (2012). Van Rensselaer Potter y Edgar Morin: cambios en el pensamiento ético contemporáneo. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 12(22), 046-061.
- Hacking, I. (1995). *La domesticación del azar*. Barcelona: Gedisa.
- Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes). (2002). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. En G. Briones, & Icfes (eds.), *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes). (2002). Investigación cualitativa. En C. Sandoval Casilimas, & Icfes (eds.), *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Kliskberg, B. (2000). *Repensando el Estado para el desarrollo social: más allá de dogmas y convencionalismo*. Recuperado de [http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/estudiantes/facultad%20de%20ciencias%](http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/estudiantes/facultad%20de%20ciencias%20)
- Lévinas, E. (2006). Ética como filosofía primera. *A Parte Rei. Revista de Filosofía*, (43), 1-20.
- Lugo, N. (2014, 27 de mayo) Entrevista. Bogotá.
- Lyotard, J. (1987). *La condición posmoderna*. (M. A. Rato, trad.) Madrid: Ediciones Cátedra.
- Llano, A. (2003). Inspirando la innovación. *Revista iese*, 12(1), 12-24.
- Mate, R. (2011). *Tratado de la justicia*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Maturana, H., & Valera, F. (1987). *The tree of knowledge*. Boston: Shambhala.
- Mintzberg, H. (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- Morales, A. C. (1995). *Análisis de las organizaciones: fundamentos, diseños y aplicaciones*. Córdoba: ETEA.
- Morin, E. (1997). El pensamiento complejo como alternativa al paradigma de la simplificación. *Revista Complejidad*, 1(1) 1-56 .
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Caracas: Ediciones Faces/UCV.
- Morin, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. Barcelona.
- Morin, E. (1980). *Ciencia con consciencia*. México: Multiversidad.
- Morin, E. (1990), *Introducción al pensamiento complejo*. París: ESPF Editeur.
- <http://www.lrqqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad>
- <http://www.nfpa.org/> Naciontional Fire protección Associacition 2016 (NFPA).
- Müller de Cevallos, I. (1996). *La lucha por la cultura. La formación del maestro. Una perspectiva internacional*. Bogotá: UPN Centro de Investigación CIUP.
- Núñez, T., Fernández Luzúa, R., & Velásquez Cabrera, L. (2004). *Nuevas formas organizativas*. La Habana: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Ortega y Gasset, J. (1964). *Meditación de la técnica. Introducción al curso “¿Qué es la técnica?”*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons. The evolution of the institutions for collective action*. Indiana: Cambridge University Press. Recuperado el 8 de octubre de 2016, de http://wtf.tw/ref/ostrom_1990.pdf
- Pardo Martínez, L. P., & Arteaga Urquijo, P. (2001). *Gestión social del talento humano*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Pardo Martínez, L. P. (2011). *Sociedad del conocimiento y formación de masa crítica. Un nuevo reto para la universidad*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Paz, M. (2005). *Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo*. Recuperado de <http://eco.mdp.edu.ar/cenduco/repositorio/01047.pdf>
- Pérez, T., et al. (2003). *Gerencia social integral e incluyente*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2002). *Informe sobre el Desarrollo Humano en Venezuela*. Santiago de Chile: Autor.
- Sagan, C. (1980). El calendario cósmico. En *The Dragons of Eden: Speculations on the evolution of human intelligence*. (Publicado en castellano en México D.F.: Ciencia y Desarrollo).
- Salvochea, R. (2012). *Mercados y gobernancia. La revolución del “Corporate Governance”*. Recuperado de <https://www.oecd.org/da/c/ca/corporategovernanceprinciples/44268183.pdf>
- Sánchez, J. (2004). *Administración y dirección de empresas*. Madrid: Editorial Ramón Areces.
- Sánchez-Gómez, G. (2006). El acto social de investigar. En A. Jiménez Becerra, & A. Torres Carrillo (eds.), *La práctica investigativa en ciencias sociales*. Bogotá: Red de Bibliotecas Virtuales en Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe.
- Serna-Gómez, H. (2005). *Índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. Bogotá: Editorial Aguilar.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Sérieyx, H. (1994). *El Big Bang de las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Management.
- Tascot, D. (1997). *Economía digital*. Bogotá: Siglo XXI.
- Taylor, F. W., & Fayol, H. (1973). *Principios de la administración científica. Administración Industrial General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Valdez Paz, J., & Espina, M. (2010). *La política social en el nuevo contexto. Enfoques y experiencias*. Montevideo: Flacso, Unesco.
- Velazco Gamboa, E., & Arellano, J. (2005). *Gestión social: conceptos, operación y dinámica*. Recuperado de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/050824064920.pdf>.
- Velázquez, F. (s. f.). *La contribución de la emoción a la racionalidad*. Recuperado de http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/VelazquezCoccia_trabajo.pdf.
- Vilar, S. (1997). *La nueva racionalidad, comprender la complejidad con métodos transdisciplinarios*. Madrid: Kairos.

Índice analítico

A

Administración, 22, 23, 26, 28, 29, 33, 34, 36-41, 55, 90, 110, 117, 119, 132, 137, 138, 142, 154, 157, 159, 169

- Administración pública, 90, 91, 93, 94, 157
- Ciencias administrativas, 33

Aguirre-Rojas, Carlos Antonio, 22, 23

- Walter Benjamin y las lecciones de una historia vista a contrapelo*, 22

Alcaldía de Buenaventura, 142, 181

Alianza del Pacífico, 139

Alianza por el Progreso, 90

Alteridad, 24, 87

Análisis cuantitativo y cualitativo, 54

Aristóteles, 25

Asociación Colombiana de Cooperativas (Ascoop), 102

Autonomía, 20, 24, 38, 45, 61, 66, 67, 86

Autoorganización, 60, 61, 66, 67, 70, 175

- Self-organization*, 61

B

Banco de la República, 139

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 87

Banco Mundial, 140

Benjamin, Walter, 22, 23

Bienestar, 24, 26, 43, 54, 115, 129, 176, 190, 192

Bioética, 60

Business Alliance For Secure Commerce (BASC), 149

C

Calidad, 35, 36, 38, 39, 40, 42, 66, 79, 80, 82, 83, 87, 99, 109, 115, 118-119, 120, 125, 126, 132, 140, 162, 190

- Aseguramiento de calidad, 156, 167
- Mejora continua hasta la calidad total (MCCT), 120
- Sistema de Gestión de la Calidad, 118

Calidad de vida, 43, 45, 190, 191, 192

- Calidad de vida laboral, 45

Cámara de Comercio de Buenaventura, 151

Canal de Panamá, 144, 145, 162

Cemas, 149

Cementos Argos, 145, 149

Central de Cooperativas de Crédito y Desarrollo Social (Coopdesarrollo), 102

Centro de Monitoreo para la Operación Portuaria de Contenedores, 153

Centro de Monitoreo Policía Antinarcóticos Operador G4S, 153

Ciencia, 21, 26, 36, 40, 60, 63, 80, 81, 82, 83, 86, 88, 175

- Ciencia social, 20, 26, 28, 29
- Ciencias naturales, 29

Civalco, 123-133, 177

Clima organizacional, 37, 38, 39

Coaching, 34

Código Internacional de Gestión de Seguridad, 155, 165

Código Internacional para la Protección Marítima de los Buques y de Instalaciones Portuarias (PBIP), 149

Colciencias, 94

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 90, 151
 Compañía de Financiamiento Comercial Juriscoop S.A., 113
 Competencia, 35, 37, 102, 125
 Competencias, 33, 40, 41, 42, 91, 118, 125, 130, 131, 132, 157, 161, 167
 Competitividad, 21, 35, 36, 37, 64, 99, 111, 115, 138, 142, 143, 153
 Comunicación, 33, 34, 36, 37, 38, 40, 41, 45, 49, 59, 70, 72, 80, 93, 119, 125, 131, 148, 157, 168, 176, 178, 183, 187
 Procesos comunicacionales, 93, 131, 156, 168
 Comunidad de Hermanos Maristas, 160
 Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), 101, 104, 107, 112, 114
 Confiar Cooperativa Financiera, 104, 109, 110, 115-120, 179
 Conocimiento, 21, 28, 34, 35, 41, 50, 63, 64, 65, 66, 67, 71, 72, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 91, 110, 118, 120, 129, 133, 156, 167, 176, 178
 Consejo Colombiano de Seguridad, 162
 Consumidores, 35, 36, 37, 111
 Cooperativa Financiera Cotrafa, 104, 108, 109
 Cooperativa Financiera de Antioquia, 104, 105, 107
 Cooperativa Financiera Empresas Públicas (Coofinep), 104, 105
 Cooperativa Financiera John F. Kennedy (Coopkennedy), 104, 108
 Cooperativas con actividad financiera, 103-115
 Cooperativas financieras, 97-120, 179

Corporación Coremar, 137, 159, 160, 161-163, 165, 166, 169, 177, 183, 184, 185, 186
 Cortina, Adela, 23, 24, 87
 Cotrafa de Servicios Sociales, 109
 Cotrasofasa, 110
 Creatividad, 34, 64, 67, 69, 82, 83
 Cultura organizacional, 36, 37, 38, 45

D

Declaración Mundial sobre Educación Superior, 83
 Democracia, 24, 25, 88, 112
 Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (Dancoop), 102
 Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 138, 151
 Derechos humanos, 39, 88, 140, 190
 Desarrollo organizacional, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 45
 Desarrollo social, 20, 43, 44, 45, 49, 53, 54, 64, 68, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 92, 151, 176, 178, 189, 190, 191, 192
 DIAN, 164
Diccionario manual de la lengua española, 29
 Direccionamiento estratégico, 36, 37
Downsizing, 42
 Drucker, Peter, 27, 28
 age of discontinuity, The 28
 desafíos de la gerencia para el siglo XXI, Los, 27

E

E-business, 36
 Economía, 22, 24, 26, 27, 63, 80, 82, 85, 87, 100, 101-102, 103, 104, 112, 115, 116, 126, 138, 139, 140, 141, 142, 158, 166

Economía solidaria, 100, 101-102, 103, 112, 115, 179
 Ecopetrol, 128
 Edad de la razón, 79
 Educación, 21, 83, 106, 107, 116, 117, 120, 151, 161, 178, 183
 Educación superior
 o universitaria, 79, 80, 83, 87, 89, 93, 117, 178
 Sector educativo, 77-94
 Empresas Públicas
 de Medellín (EPM), 108, 187
 Enfoque histórico-hermenéutico, 49-51
 Entrevista focalizada, 55
 Escuela Nacional de Administración Pública francesa (ENA), 89
 Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), 89-94, 178
 Estado, 21, 71, 82, 89, 90, 91, 112, 128, 137, 138, 142, 149, 152, 157, 178, 180
 Estado social de derecho, 91, 93
 Estatuto de Puertos Marítimos, 137
 Estudio de caso, 53, 129, 178
Ethos de la universidad, 68
Ethos organizacional, 17-29
 Ética, 23, 24, 39, 42, 60, 85-88, 127, 128, 169, 187

F

Fabricato, 108, 109
 Fondo de Garantías del Sector Cooperativo (Fogacoop), 110
 Frente Nacional, 89, 142, 178, 181
 Fundación Buenamar (Fundemar), 137, 159-169, 177, 183, 185
 Fundación Confiar, 116
 Fundación Fabio Grisales Bejarano, 151

G

Gaviria Trujillo, César, 142, 180
 Generación de valor, 21, 36, 39, 118, 179
 Gerencia, 27, 29, 34, 36, 39, 40, 41, 43, 87, 131, 168, 176, 178, 181, 185, 186, 194
 Globalización, 35, 41, 79, 80, 99, 137, 139, 193
 Gran Depresión, 27
 Grupo Portuario S.A., 149
 Guerra Fría, 90

H

Herramientas, 43, 49, 51, 87, 99, 127, 150, 178, 193
 Herrera, Benjamín, 101
 Hoyos Gutiérrez, Guillermo, 86
 Human Rights Watch, 140

I

Información, 34, 37, 41, 50, 51, 54, 59, 62, 80, 84, 118, 125, 179
 Innovación, 34, 36, 37, 39, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 81, 82, 83, 85, 94, 99, 120
 Internet, 35
 Inversión extranjera directa (IED), 139
 Investigación, 35, 37, 40, 49, 71, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 94, 178, 183

L

La Independencia, 101
 Ladrilleros, Juan de, 143
 Lévinas, Emmanuel, 23
 Ley 1 de 1991, 137, 142, 180
 Ley 19 de 1958, 89
 Ley 454 de 1988, 102, 103, 107
 Libertad, 19, 21, 23, 25, 81, 88
 Liderazgo, 80, 117, 118, 131, 183
 Lleras Camargo, Alberto, 89

M

Marketing, 36
Medio ambiente, 35, 45, 81, 116, 117, 119, 120, 126, 141, 155, 156, 165, 186, 191
 Ambiental, 66, 85, 86, 126, 129, 142, 156, 162, 167, 186
 Impacto ambiental, 128
 Protección ambiental, 152
Mercado, 24, 26, 27, 36, 37, 39, 64, 100, 111, 112, 120, 126, 137, 139, 142, 146, 161, 166, 181
 Libre mercado, 28
Mercosur, 139
Método comparativo, 51-53
Ministerio de Educación Nacional, 151
Ministerio de Transporte de Colombia, 142, 181
Misión, 37, 40, 42, 93, 151, 178-187
Misiones internacionales
Currie y Lebrecht, 89, 142, 181
Modelo Integral de Gestión Organizacional, 118
Moral, 19, 24, 25, 86

N

National Accreditation Board (ANAB), 149
National Fire Protection Association (NFPA), 126, 162, 186
Neoliberalismo, 79, 80
Normas HSE, 162
Normas ISO 9001, 118, 126, 149, 162, 186

O

Observación no participante, 55
Oferta y demanda, 99
ONU, 20, 130, 140

Organización Internacional del Trabajo (OIT), 130
Organización Mundial del Comercio (OMC), 139, 140

P

Pacific Rubiales, 128
Países desarrollados, 27, 28, 128, 142, 145
Países emergentes, 27, 28
Países en vías de desarrollo, 36, 128, 145, 167
Palermo Sociedad Portuaria (PSP), 160, 161-164, 166, 167, 168, 184, 185, 186
Palermo Tanks, 165, 166
Patrones culturales, 51
PIB, 138
Pobreza, 20, 21, 24, 112, 151, 183
Política social, 43, 44
Principio de recursión organizativa, 69, 70
Principio dialógico, 69
Principio hologramático, 69, 70
Principios corporativos, 36, 37, 38, 40, 45, 88, 99, 117, 176, 194
Problemas sociales, 19, 44, 81, 88, 159
Productos y servicios, 35, 36, 37, 39, 100, 109, 110, 118, 179, 193
Propiedad intelectual, 84
Puertos de Colombia, 138, 142, 152, 180, 181

R

responsabilidad ética y social universitaria: mito o realidad, La, 86
Responsabilidad social empresarial (RSE), 35, 36, 39, 87, 99, 126, 128, 169, 183, 186, 194

Responsabilidad social universitaria (RSU), 85, 86, 87, 88
 Revolución científico-técnica (RCT), 60
 Revolución cubana de 1958, 90
 Revolución industrial, 59, 87, 125
 Segunda revolución industrial, 27
 Revolución tecnológica, 21, 83, 125
 Riqueza, 20, 21, 62, 64, 90, 100, 112, 140, 191
 Rojas Pinilla, Gustavo, 89 178

S

Sector de servicios, 42
 Sector de servicios en industria de hidrocarburos, 123-133
 Sector financiero, 102, 103, 109, 110, 115, 179
 Sector portuario, 135-169
 Sector privado, 21
 Sector público, 142, 181
 Sector solidario, 97-120, 179
 Sectores económicos, 37, 102
 Segunda Guerra Mundial, 27
 Sen, Amartya, 23 26
 SENA, 161
 Sinergia, 70, 71
 Sistema capitalista, 87
 Capitalismo, 90
 Sistema de Gestión Integral (SGI), 162
 Sistema de Gestión Organizacional (SIGO), 118
 Smith, Adam, 26
 Socialismo, 79
 Sociedad, 20, 21, 23, 24, 25, 28, 35, 37, 42, 44, 45, 59, 60, 61, 66, 68, 71, 72, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 90, 99, 101, 116, 120, 129, 152, 175, 176, 178, 183, 189, 191, 193

Sociedad Portuaria Industrial Aguadulce S.A. (SPIA), 150
 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRBUN), 137, 138, 140, 141-159, 180, 182
 Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, 144
 Sociedades mutitarias, 101
 Sociedades Portuarias Regionales (SPR), 137, 138
 Sociología de la educación, 83
 Sofasa, 109, 110, 115, 179
 Sostenibilidad, 35, 39, 44, 88, 118, 119, 140, 142, 189
 Superintendencia Bancaria, 102, 103, 110
 Superintendencia Financiera, 104, 110, 111
 Superintendencia Solidaria, 111

T

Talento humano, 21, 33, 34, 36, 40, 41, 42, 45, 51, 91, 99, 118, 130, 150, 156, 161, 167, 176, 179, 185, 186, 190, 192
 Tecnología, 39, 42, 63, 80, 82, 84, 99, 115, 116, 118, 119, 120, 130-131, 150, 156, 167, 179, 189
 Nuevas tecnologías, 59, 65, 125, 137
 Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), 35, 36, 37
 Terminal Marítimo de Buenaventura, 137
 Terminal Marítimo Delta del Río Dagua (TMD), 150
 Toma de decisiones, 37, 44, 99, 119, 131, 158, 179, 181, 185, 187, 190
 Transparency.org, 140

U

Unesco, 80

 Conferencia Mundial sobre

 Educación Superior de la Unesco, 83

Unión Cooperativa Nacional

(Uconal), 102, 108

Unión Europea, 126, 139

Universidad, 77-94, 177

Universidad Cooperativa
de Colombia, 88

Universidad Industrial de Santander, 86

Uribe Uribe, Rafael, 101

V

Valores, 20, 25, 37, 45, 68, 70,

81, 88, 176, 178, 186, 194

Visión, 37, 40, 166, 178-187

Z

Zenith Energy, 165, 166

Este libro se terminó de imprimir y encuadernar
en Proceditor en marzo de 2018.

Fue publicado por el Fondo Editorial
de la Universidad Cooperativa de Colombia. Se
emplearon las familias tipográficas ITC Berkeley
Oldstyle Std, Myriad Pro y Zapf Humanist 601 BT.

This book was printed and bound
by Proceditor, in March 2018.

It was published by the Universidad Cooperativa de Colombia Press.

ITC Berkeley Oldstyle Std, Myriad Pro and
Zapf Humanist 601 BT typeface families were used.

**La gestión social
en las organizaciones**
y su aporte a los
colectivos humanos

- Este libro aborda a las organizaciones como parte fundamental de la vida de los seres humanos. Para ello, se enfoca en estudios de caso para caracterizar procesos de gestión social en organizaciones de Colombia, identificar las categorías sobre las cuales se han generado transformaciones, proponer líneas amplias para su fortalecimiento en responsabilidad con el ser humano, su entorno y ambiente, e identificar tendencias para el desarrollo y la gestión como nuevos referentes en el ámbito de la administración de empresas. Esta constante realización e integración entre teoría y praxis, mediante una metodología histórico hermenéutica comparativa, representa una valiosa búsqueda en la comprensión de las experiencias colectivas humanas, dentro de ámbitos específicos e históricos. Así, al hacer la exploración de la dinámica y dialéctica de la gestión social expresada en diferentes niveles y en diversas dimensiones, en varias organizaciones actoras y pertenecientes a cuatro sectores económicos sensibles en la vida de un país, se permite al lector extrapolar los hallazgos, comprender y analizar aproximaciones a las posibilidades y limitaciones del desarrollo social.



Universidad Cooperativa
de Colombia

ISBN 978-958-760-089-6



9 789587 600896