





# TERRITORIO, TRABAJO E INNOVACIÓN

*Cuadros teóricos y perfiles metodológicos  
para un estudio interdisciplinario*



# TERRITORIO, TRABAJO E INNOVACIÓN

*Cuadros teóricos y perfiles metodológicos  
para un estudio interdisciplinario*

VARGAS SÁENZ, MARIO ENRIQUE

GOSETTI, GIORGIO

TACCONI, GIUSEPPE

ESLAVA GÓMEZ, ADOLFO

RENDÓN VERA, JOSÉ SANTIAGO

**UNIVERSIDAD**  
**EAFIT**<sup>®</sup>



EAFIT SOCIAL, 2016

Territorio, trabajo e innovación  
*Cuadros teóricos y perfiles metodológicos  
para un estudio interdisciplinario*

Primera edición: noviembre de 2016

ISBN: 978-958-8719-46-7

Diagramación e impresión  
Editorial Artes y Letras S.A.S.

EAFIT Social

Carrera 49 No 7 Sur 50. Avenida Las Vegas  
Bloque 19 Piso 5 | Medellín, Colombia

Teléfono (57) (4) 262 95 00 exts 8658 – 9101

e-mail: [eafitsocial@eafit.edu.co](mailto:eafitsocial@eafit.edu.co)

[www.eafit.edu.co/social](http://www.eafit.edu.co/social)



[/eafitsocial](https://www.facebook.com/eafitsocial)



[@EAFITsocial](https://twitter.com/EAFITsocial)

# Presentación

Presentación

9

Ideas económicas y decisiones públicas: el lugar del trabajo

*Economic ideas and public decisions: the place of the work*

ADOLFO ESLAVA GÓMEZ

11

Empresas Sociales: primeros pasos teóricos y metodológicos  
de una apuesta innovadora para el territorio

MARIO E. VARGAS SÁENZ

33

Implementación de la Empresa Social en Colombia: análisis jurídico

JOSÉ SANTIAGO RENDÓN VERA

83

La calidad de la vida laboral: elementos para un modelo de análisis

GIORGIO GOSETTI

127

Formación y trabajo. Una lección de Primo Levi

GIUSEPPE TACCONI

173





# Presentación

El presente volumen pretende explorar desde diversos puntos de vista, según enfoques y miradas disciplinares específicas, la relación que existe y se da permanentemente entre trabajo y territorio, con una atención particular a la posibilidad y modalidad de desarrollo de proyectos de innovación social como lo pueden ser las empresas sociales.

El perfil del volumen es sobre todo de carácter didáctico, esta dirigido principalmente a los estudiantes del curso de Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local que la Universidad EAFIT ofrece en Llanogrande, con el concurso

docente y el doble título de la Universidad de los Estudios de Verona (It) y también en convenio de doble grado con la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como para estudiantes, docentes y personas afines en campos laborales y de sensibilidad a los temas de desarrollo local y gerencia social.

La finalidad es entregar a los estudiantes y destinatarios cuadros teóricos y metodológicos pertinentes y útiles, desde lo económico, jurídico, de gestión, sociológico y formativo, para afrontar el estudio y el análisis de la relación entre territorio y trabajo, términos fundamentales que estarán presentados con una referencia específica a un tercero: el de la innovación especialmente la social.

El volumen se dirige también a un público más extenso y amplio como pueden ser por ejemplo los operadores profesionales, dirigentes públicos y privados y de ONGs que se ocupan de políticas del trabajo y de desarrollo territorial.

# Ideas económicas y decisiones públicas: el lugar del trabajo

*Economic ideas and public decisions:  
the place of the work*

ADOLFO ESLAVA GÓMEZ<sup>1</sup>

## *Resumen*

El trabajo ha sido una categoría analítica de indudable relevancia en el pensamiento económico con implicaciones directas en los escenarios de toma de decisiones. Este texto busca ofrecer una aproxima-

---

1 Doctor en Estudios Políticos de la Universidad Externado, Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Evaluación Social de proyectos de la Universidad de Antioquia. Es autor de los libros “Políticos, técnicos y comunidades” (EAFIT, 2016) y “El juego de las políticas públicas” (EAFIT, 2011), coautor de “Valores, representaciones y capital social en Antioquia” (EAFIT - SURA - Gobernación de Antioquia, 2013), editor de “Oro como fortuna” (EAFIT - Colciencias, 2014) y coeditor de “Territorio, crimen, comunidad” (EAFIT) - Open Society Foundations, 2015). Es profesor Asociado del Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas de la Universidad EAFIT.

ción a la forma como se ha estudiado desde algunos autores de la ciencia económica. A continuación se presentan algunas ideas del análisis de políticas públicas para luego discutir el lugar que ocupa el trabajo en nuestros procesos de decisión pública.

*Palabras clave*

Trabajo, Economía política, Políticas públicas, Trabajo decente.

*Abstract*

Work has been a relevant analytical category in economic thought with direct implications in making decisions. This text offers an approximation to the how work has been studied by some economists. Then public policy analysis ideas are presented in order to discuss the place of the work in our public decision processes

*Key Words*

Work, Political Economy, Public Policy, Decent Work.

## Introducción

El trabajo ha sido una categoría analítica de indudable relevancia en el pensamiento económico con implicaciones directas en los escenarios de toma de decisiones. Para entender la magnitud de las consecuencias prácticas del análisis económico del trabajo, es necesario reconocer la primacía que la economía posee en el debate público. Una de las causas de ese predominio económico reside en el programa sistemático de investigación que caracteriza a la

ciencia económica. Desde la cuestión por la riqueza que formuló el padre de la economía hasta el auge del siglo XX cuando se indagó por el crecimiento económico y sus determinantes. El resultado es que la ciencia económica está presente en nuestra vida cotidiana debido a que existe una ruta histórica que traduce postulados teóricos -bien argumentados y apoyados en evidencia empírica- en criterios internacionales de política pública y, al final, afectan dinámicas no solo económicas sino también políticas y sociales en los territorios locales.

Por su parte, el estudio y el análisis de políticas públicas enfrenta el reto de consolidar un campo del saber que albergue rigor teórico, innovación metodológica y hallazgos empíricos, de tal manera que se construya un debate público de calidad alrededor de los asuntos públicos. Para ello, la academia tiene una tarea esencial puesto que está en la obligación de transmitir el conocimiento y de generar contribuciones tanto conceptuales como empíricas para la comprensión, explicación y transformación de las políticas públicas acordes con nuestras realidades latinoamericanas.

La discusión que se presenta a continuación se delimita con algunos elementos conceptuales de economía política que se exponen en la primera parte. Luego, se muestran algunas consideraciones empíricas y normativas alrededor del estudio y análisis de políticas públicas para terminar con la cuestión contemporánea acerca del trabajo decente.

## Aproximación a la economía política del trabajo

Las contribuciones a la teoría económica actual, después de impecables ejercicios matemáticos, logran sintetizar la complejidad propia del desempeño económico en

función de algunos factores determinantes: capital y tecnología, pero también instituciones, estabilidad macroeconómica, calidad de la democracia y procesos de invención e innovación. Los economistas descubren variables fundamentales para que los tomadores de decisiones intervengan en aquellos aspectos que se pueden orientar desde políticas intencionales y allí aparecen asuntos centrales de la economía política de las decisiones sociales. En este punto, la tarea consiste en indagar por las contribuciones seminales, las críticas y las omisiones del debate público. De eso trata este apartado.

### *Motivación humana y causa de riqueza, Smith*

El pensador escocés de finales del siglo XVIII es reconocido como el padre de la ciencia económica moderna. Se le atribuye la noción de mano invisible que, en efecto menciona una vez en su extensa Indagación acerca de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones, pero cuyas interpretaciones posteriores se separan del lugar que dicho recurso ocupa en el pensamiento del filósofo oriundo de Kirkaldy.

Los intérpretes de Smith han desarrollado las cuestiones mercantiles al punto de otorgarle al mercado una investidura impersonal pero olvidan, o no han leído, los cimientos que tienen las transacciones en las motivaciones humanas. Mano invisible no es un mercado sin personas, por el contrario, es una invocación a la esencia humana del intercambio basado en la relación con el otro. El pregón de la mano invisible hace eco exagerado al papel que el egoísmo desempeña en las interacciones humanas al tiempo que olvida las otras inclinaciones naturales del ser humano y detalladas por el escocés en La teoría de los sentimientos morales, a saber: conmiseración, deseo de ser libre, sentido de la propiedad, hábito del trabajo y tendencia al inter-

cambio. En consecuencia, es necesario volver a leer tanto La Teoría como La riqueza para comprender que la mano invisible es el resultado de la cooperación antes que de la competencia, para descubrir que el hábito del trabajo es móvil de conducta al tiempo que explica la naturaleza y causa de la riqueza.

Amartya Sen (2010) en su obra síntesis La idea de la justicia, hace un llamado a volver a los textos originales de Smith puesto que se ha convertido en un autor muy citado pero poco leído. Y es que el autor escocés en un referente del estudio de la economía política entendida como el campo en donde confluyen personas y organizaciones para darle forma a un mercado como lugar de encuentro, no solo de transacciones. Se trata de una economía que se entiende como parte del orden social, no como su todo. La economía política de entonces es una disciplina imbuida de sociedad: economía al servicio de la sociedad y no sociedad al servicio de la economía. De allí se deriva que la categoría analítica trabajo es instrumental a la economía pero primero obedece a motivaciones humanas e interacciones sociales allende la motivación egoísta.

### *El capital compra el trabajo, Marx*

Karl Marx concibe al Estado como el aparato que surge de la necesidad de resolver el conflicto entre clases, razón por la cual, el Estado representa a la clase más poderosa y se le asigna el encargo de impulsar las políticas económicas que garanticen el predominio del poderío. En breve, economía y política van de la mano en el camino del orden social favorable a una clase dirigente en detrimento de la mayoría social.

El pensador alemán de marras, vive en un periodo de imperio británico consolidado, cuya conquista del mercado mundial cabalga sobre las tesis librecambistas inauguradas por la economía política clásica. También conoce de cerca la situación de los trabajadores y las huelgas promovidas por las uniones obreras en su lucha por fijar el precio del trabajo y reducir a diez horas la jornada laboral. El intelectual y político nacido en Treveris indaga por la riqueza pero desde una aproximación distinta a la economía política vigente. Su preocupación por el orden del cuerpo social, lo lleva a identificar el sistema económico como esqueleto y en particular, su categoría esencial gravita alrededor de la cuestión por el trabajo.

Las discusiones marxistas ofrecen una aproximación crítica al modo de producción y advierte la existencia de una ley de producción capitalista que engendra su propia crisis. Al decir del alemán, la economía política se origina en categorías históricas como la división del trabajo, la propiedad privada, la libertad del comercio y el desarrollo de la técnica, pero el factor explicativo del capitalismo nace en el momento en el que *el capital compra el trabajo y gobierna todo el proceso productivo*.

Por lo tanto, las críticas de Marx a la economía política clásica se enfilan hacia la desacertada comprensión del trabajo. Según el pensador alemán, el capitalismo reduce al obrero a una lucha por lo indispensable puesto que asume el trabajo como mercancía, ergo, solo considera su faceta lucrativa; la economía política parte del trabajo como esencia de la producción pero no le retribuye nada al trabajo y todo a la propiedad privada.

Por el contrario, el trabajo es una necesidad humana y es cooperación, sociabilidad, posibilidad de comunicación.



Es vehículo para el reconocimiento de las personas y permite expresar singularidad así como satisfacer necesidades consciente y libremente. El trabajo es un proceso de superación y autocreación.

Es importante revisar la validez de la tesis marxista y decimonónica puesto que es posible encontrar que las formas han cambiado pero la hipótesis subyacente perdura. Hoy día existen también grupos dominantes que, amparados en el anonimato global que favorece los flujos de capital internacional, también cuentan con formas de explotación y represión quizá con un carácter sofisticado e innovador que logra cumplir el propósito de mejorar las condiciones de minorías sin importar las repercusiones sociales nocivas para las grandes mayorías. Por ejemplo, la dimensión estructural que posee la desigualdad es una prueba fehaciente de las disparidades que tienen lugar en el mundo contemporáneo, las cuales son consecuencia directa del mal funcionamiento de los dispositivos mercantiles y estatales que rigen la interacción colectiva.

### *La clase ociosa, Veblen*

La historia del pensamiento económico le suele otorgar menor importancia de la que merece a Thorstein Bunde Veblen (1857-1929). Este autor estadounidense de ascendencia noruega se ubica en una postura crítica respecto a lo que denomina economía recibida y se interesa por los móviles humanos desde un punto de vista psicológico. En ese sentido, se le reconoce una contribución de carácter cultural en tanto que la pregunta por los móviles le abre la puerta a costumbres, convenciones y principios de acción como aspectos centrales de los procesos mentales que acompañan el

funcionamiento de la economía, las racionalizaciones de la conducta que ella produce y los hábitos mentales en que se conservan; de allí que su éxito se enmarca en el tratamiento que hace de estos epifenómenos del capitalismo (Roll, 1942). En lugar de epifenómenos, es posible asegurar que se trata de una mirada crítica al eje axial de las discusiones de la economía política de entonces.

Además de las aportaciones encaminadas a comprender la producción y el comercio de los clásicos o el trabajo y la redistribución marxista, para Veblen la economía política tiene que enfilarse hacia la comprensión de las dinámicas sociales allende la riqueza material. Al sistema pensado por el alemán lo señala de insostenible e ininteligible y asegura que la crisis capitalista que advierte Marx no ocurre debido a la presencia de lógicas no económicas que superan el mero interés acumulativo y le dan cabida a pautas de conducta diferentes, por ejemplo, fundadas en la lealtad. A los clásicos les critica la adopción de una psicología hedonista toda vez que no es posible equiparar el dolor del trabajo con el placer de la mercancía, básicamente porque trabajador y consumidor no son la misma persona. De las ideas veblenianas se desprende entonces que, a la sazón, la mano invisible ha desaparecido y el equilibrio ha perdido mucho de su sentido estático y natural.

De la mano de su mirada aguda y audaz, plantea el diagnóstico de una cultura pecuniaria que se enquistó en la vida social bajo la lógica de la emulación que orienta la búsqueda de la ostentación y el lucro pecuniario. Ante la clásica pregunta por la riqueza, Veblen ofrece nuevos criterios de respuesta que superan la dimensión material del mundo económico. El mercado como lugar de encuentro

entre demanda y oferta pasa a un segundo plano, allí el móvil económico se agota rápidamente en la satisfacción de una necesidad material. La dinámica de la acumulación capitalista por el contrario, encuentra sus multiplicadores en dimensiones inmateriales propias de los mundos psicológico y cultural. La acumulación tiene lugar no por la riqueza en sí misma sino por la búsqueda de lo que la riqueza confiere: honor, reputación estima. A finales del siglo XIX es posible advertir en la obra vebleniana la aseveración según la cual las instituciones importan.

En breve, Thorstein Veblen desde la mirada crítica a la economía recibida de su tiempo, plantea el rol que desempeña el principio de emulación en la acumulación capitalista, en cabeza de una clase ociosa. La búsqueda de riqueza puede culminar pronto pero el dinamismo de la persecución crematística reside en los bienes colaterales que se le atribuyen: “la posesión de la riqueza representa un grado de éxito honorable, base de estimación y reputación, al que se encaminan muchos esfuerzos de la acción humana” (Eslava, 2012, pág. 294).

Este pensador se reconoce como el padre del institucionalismo y la obra de mayor reconocimiento es *La teoría de la clase ociosa* que, en palabras del economista John Kenneth Galbraith (1973), es el tratado más comprensivo jamás escrito sobre esnobismo y presunción social. Para los propósitos de esta discusión alrededor de ideas económicas y decisiones públicas, el aporte consiste en mirar la contracara del trabajo: el ocio. Comprender sus dinámicas e implicaciones constituye sin duda un objeto de estudio de indudable vigencia para la ciencia económica y para la toma de decisiones.

### *Pleno empleo, Keynes*

Mientras la economía clásica concibe el mercado como un mundo competitivo cuya fuerza de gravedad es el interés propio racional, al igual que Veblen, se cuestiona la validez de esa noción de equilibrio y, en sintonía con Marx, se considera que las crisis económicas son habituales. De allí la importancia de las perturbaciones y movimientos irregulares asociados a *lapsos temporales, interferencias externas y errores*. En consecuencia, en lugar de precios y cantidades de equilibrio que vacían los mercados, el economista profesional se enfrenta a la sobreproducción, al desempleo, a la inflación y a los demás rasgos característicos de la economía cotidiana.

Es importante resaltar que aunque las políticas públicas no son un concepto que se reconociera en tiempos de la influencia keynesiana, es posible asegurar que el autor de *La teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, logró desarrollar el poder de persuasión que persigue todo analista actual de políticas. Su capacidad de argumentación y persuasión estaba basada en la evidencia puesto que otorgaba especial relevancia a los datos de la experiencia, procuraba producir teoría al pie del cañón y usaba su observación vigilante de las cosas que varían con el fin de descifrar el sentido del detalle significativo para luego generalizar.

La cuestión laboral en Keynes gira en torno a su comprensión del pleno empleo. Se asegura que existe alguna conexión teórica entre mercantilismo y keynesianismo en tanto que la tríada mercantilista está compuesta por el comercio como generador de riqueza pero también se le concibe como promotor del pleno empleo y como vehículo de poder. El Lord inglés intenta recuperar la noción de eco-

nomía política en donde a la par de las fuerzas económicas también se mueven con igual o más vigor las fuerzas políticas del gobierno para dar los timonazos que requiera la actividad económica, para ello, postuló el empoderamiento del Estado como un agente activo socialmente a través de obras públicas para solucionar los problemas de desempleo. En breve, la acción del gobierno es fundamental porque ayuda a corregir resultados distributivos no deseados e incentiva la demanda global y por lo tanto el pleno empleo y la producción (Eslava & Orozco, 2012).

*La mercancía ficticia, Polanyi*

El mercado autorregulado es una aspiración científica impracticable. Esto debido a las consecuencias sociales que trae consigo puesto que hay quienes sacan provecho de la regulación espontánea a expensas de los demás. Por ejemplo, el desempleo es una manifestación clara de tal asimetría. Las contribuciones más populares de la ciencia económica están más inclinadas a la defensa de la autorregulación; allí reside la importancia y pertinencia de las ideas de Karl Polanyi (Stiglitz, 2011).

La conclusión general del estudio de los mercados autorregulados es que ni garantizan eficiencia ni mucho menos equidad. No se cumplen supuestos basales como la información perfecta y los contratos completos. En consecuencia, la postura analítica más equilibrada consiste en enfocarse por igual en el poder y en las limitaciones del mercado, unido a ello aparece “la necesidad de que el gobierno desempeñe un papel visible en la economía, aunque sigan en discusión los límites de tal papel” (Stiglitz, 2011, pág. 10).

Cabe anotar que asuntos como la tasa de cambio y el salario no reciben el mismo tratamiento por parte de los

defensores de la economía autorregulada. El mercado cambiario es intervenido con frecuencia tanto en países desarrollados como en países en desarrollo y se arguyen razones técnicas de la banca central pero también razones políticas del impacto en comercio y empleo. En el mercado de trabajo, por su parte, existen diversas herramientas de intervención. Las políticas migratorias son un contrasentido desde la doctrina de la autorregulación, sin embargo, están a la orden del día. La aclamada libre circulación de mercancías entre países no se corresponde con las barreras que fijan las reglas de los flujos migratorios: “El hecho es que el desempleo no es un fantasma, las sociedades modernas necesitan formas de reducirlo y la economía de mercado autorregulado no lo ha hecho, al menos no de una manera socialmente aceptable” (Stiglitz, 2011, pág. 13).

Con esta discusión en mente es posible afirmar, en sintonía con los planteamientos de Polanyi, que el artificio que convierte al ser humano en mano de obra, a la naturaleza en recurso privado y a la moneda en depósito de valor, es la piedra de basal de un progreso económico deslindado de la esfera social a la que pertenece, al respecto el economista polaco advierte

Si se permitiera que el mecanismo del mercado fuese el único director del destino de los seres humanos y de su entorno natural, incluso de la cantidad y el uso del poder de compra, se demolería la sociedad. La supuesta mercancía llamada «fuerza de trabajo» no puede ser manipulada, usada indiscriminadamente, o incluso dejarse ociosa, sin afectar también al individuo humano que sea el poseedor de esta mercancía peculiar. Al disponer de la fuerza de trabajo de un hombre, el sistema dispondría incidentalmente de la entidad física, psicológica y moral que es el «hombre» al que

se aplica ese título. Privados de la cobertura protectora de las instituciones culturales, los seres humanos perecerían por los efectos del desamparo social; morirían víctimas de una aguda dislocación social a través del vicio, la perversión, el crimen y la inanición (Polanyi, 2011[1944], págs. 123-124).

Es posible concluir que la noción de mercado autorregulado, cuyas pretensiones generales mantienen vigencia, trae consigo una noción de desigualdad constituyente. De allí, la necesidad de remarcar el necesario y vigente papel de la intervención estatal que fije límites a los resultados sociales del intercambio económico de equivalentes.

### *La economía es ciencia social*

A manera de conclusión de este apartado analítico, se puede aseverar que existe una corriente mayoritaria en la ciencia económica pero también han existido y siguen existiendo muchas alternativas que tienden puentes hacia el diálogo con las demás ciencias sociales. Por eso, resulta preciso promover la liberación del núcleo en contraposición al núcleo duro que enarbola el análisis económico convencional -transacciones entre individuos egoístas que maximizan sus decisiones: se edifica la eficiencia de pocos sobre la bancarrota de muchos-.

En palabras de un notable pensador colombiano de la economía política “sería ideal poder microfundamentar las grandes macrohipótesis” (González (Comp.), 2003, pág. 21). Los microfundamentos hacen alusión a las personas y las macrohipótesis se refieren al orden social, esto es, las decisiones de las personas están vinculadas a los arreglos históricos y culturales de tal manera que la economía es

un hecho social que da cuenta del arraigo que las personas llevan al juego del intercambio de equivalentes.

Por tanto, es necesario recrear el escenario en donde el campo de lo económico sea enriquecido por la filosofía moral y política, y en general por las ciencias sociales que se ocupan del mercado como lugar de encuentro entre personas, todas ellas motivadas y condicionadas por dinámicas sociales caracterizadas por la diversidad y la contingencia. Fundamentos para decisiones públicas alrededor de la cuestión laboral

Con el propósito de construir un análisis contemporáneo de políticas (Ostrom, 2005), (Subirats, 2011), en el contexto latinoamericano, el estudio y el análisis de políticas públicas necesita contar con un enfoque propio (Eslava A. , 2011). En ese sentido, se cuenta con una propuesta seminal y autóctona que entiende la política pública en los siguientes términos “conjunto de sucesivas iniciativas, decisiones y acciones del régimen político frente a situaciones socialmente problemáticas y que buscan la resolución de las mismas o llevarlas a niveles manejables (Vargas, 1999, pág. 57).

A partir de allí es posible fijar algunas exigencias mínimas: una política pública no es una acción o una decisión, por el contrario es un conjunto de ideas y hechos que comprende momentos predecisionales de iniciativas y propuestas, momentos decisivos y momentos posteriores de actuación; no atiende todos los problemas sociales pues en presencia de recursos escasos se definen situaciones socialmente problemáticas como prioridades. Más aún, no siempre se persigue una solución definitiva, dado que la comunicación del proceso de política pública alude al componente que alude a formas de inscripción en la agenda no solo de los pro-



blemas sino también de las soluciones. En este sentido, se materializa la propuesta de Giandomenico Majone cuando destaca el rol de la persuasión y la argumentación además de la evidencia empírica (Majone, 2005 [1989]).

Asimismo es posible asegurar que este conjunto de exigencias mínimas que da constituye una política pública, requiere contar con espacios de articulación y coordinación entre diferentes instancias gubernamentales y de estas con los actores sociales concernidos. En consecuencia, el sentido y contenido de una política pública que responda a estos criterios mínimos están estrechamente ligados a la existencia de una visión común que haga posible el diálogo social.

Unido a esta discusión por el análisis de las políticas públicas aparece la cuestión por el papel del analista. En general, los científicos sociales van construyendo teorías de conducta humana que explican con éxito el funcionamiento de casos específicos pero cuya pretensión de generalidad termina, en el mejor de los casos, en frustraciones intelectuales; aunque también se traducen en políticas públicas llenas de desaciertos. Por ejemplo, la siguiente afirmación es diciente respecto al alcance que ha tenido la ciencia económica en los terrenos empíricos que afectan nuestra vida cotidiana,

La proposición del libre mercado es un sólido logro intelectual con gran atractivo estético, pero su indiscriminado mal uso ha tenido enormes implicaciones para el mundo, sobre todo, la manera en que construimos las políticas, pensamos acerca de la globalización y descartamos a los detractores (Basu, 2013, pág. 11).

De allí se desprende que los procesos de toma de decisiones colectivas, la comprensión del contexto y la apertura

las opiniones contrarias a la postura mayoritaria, son algunas de las condiciones que requiere el saber científico para complementar sus marcos analíticos en aras de construir recomendaciones pertinentes y lejanas de los manidos verbos sin sujeto que condenan los esfuerzos investigativos al ostracismo de *Journals* muy prestigiosos pero poco leídos.

En este sentido, los retos actuales de la economía política se ubican en un terreno conceptual que permita su rápida aplicación a realidades concretas. Además de la apertura a la novedad epistemológica, el estudioso de las ciencias sociales también tiene que poseer una actitud de respeto frente a sus objetos de estudio y, en especial, respecto a las personas que viven de cerca los efectos; si el fenómeno de interés es el trabajo, la experticia técnica para abordarlo está en manos de los estudiosos del tema pero también es importante darle cabida a la experiencia vivencial que es fuente inmensa de intuiciones e hipótesis pertinentes. En breve, para hablar de trabajo hay que hablar de trabajadores y con los trabajadores. El experto no sólo es el académico o el funcionario público, también lo es la persona que padece los efectos de las dinámicas sociales en la vida cotidiana.

### *Mercado, Estado y personas*

Las cuestiones de economía política arriba señaladas comienzan por la comprensión que podamos tener respecto a dos conceptos esenciales: mercado y Estado. Ambos son artificios, dispositivos creados por los seres humanos, para orientar la economía y la política. Cuando se piensa que es posible imaginar compartimentos separados en los que al mercado le compete la economía y al Estado la po-

lítica, se incursiona en el terreno de los monólogos, en la pugna por supeditar una dimensión a la otra. No obstante, la tarea es distinta, es el diálogo -difícil e intransigente- que enriquezca la comprensión de la economía, la política y sus consecuencias en la vida real de las personas.

Los analistas reconocen la inconveniencia social de los resultados de un mercado que permite cabalgar en solitario a los jinetes mejor dotados ante los ojos atónitos de Estados espectadores. La cuestión laboral es un asunto en donde convergen las miradas. Algunos para señalar injusticias evidentes, otros para argüir la condición inevitable del desempleo, algunos más para cuestionar el papel del Estado; el reto pendiente es cómo lograr la convergencia para situar el trabajo en un punto alto de la agenda de desarrollo mundial.

Es necesario desnudar la pretensión del mercado de presentarse como impersonal; aunque anónimo, el capital económico se mueve con intenciones humanas. Infortunadamente, bajo el ropaje de neutralidad, técnica y fuerzas de oferta y demanda, se esconde la ambición, la emulación y el cinismo. Esa conducta humana destructiva que atesora y ostenta es móvil del capitalismo que trae consigo miseria y desigualdad. Desnudar el argumento técnico que atribuye bondades a la búsqueda egoísta de la riqueza material es la primera de muchas tareas que pueden contribuir a una nueva economía política que haga frente a preguntas por la moral capitalista, las motivaciones humanas, la intervención del Estado, las soluciones comunitarias y arreglos sociales más justos.

Al mercado con rostros, colmado de personas que responden por las consecuencias de sus transacciones y por su apego a la Ley, se le suma un Estado que tiene clara la

necesidad de intervenir para regular y promover comportamientos económicos coherentes con una visión compartida de futuro. El Estado errático al servicio de rentabilidades políticas y económicas se cae por su propio peso. Su accionar se caracteriza por la torpeza, pero ante el silencio de sus conciudadanos, los gobernantes poseen una capacidad infinita para malograr el erario. La incapacidad para generar inversiones de desarrollo se acompaña de una gran habilidad para incrementar las rentas estatales vía reformas tributarias regresivas y subastas leoninas a favor de poderes silentes.

Mercado compuesto por personas y Estado con intervenciones favorables al norte común, requieren la dimensión comunitaria para completar la terna de factores determinantes del diagnóstico, explicación y formulación de principios de reforma de la economía política de la periferia colombiana.

La economía actual se fundamenta en un núcleo mayoritario anclado al individualismo metodológico y encaminado al crecimiento económico a secas; pero la minoría crítica ha avanzado hacia el tono propositivo y ahora cuenta con contribuciones diversas que hacen posible hablar de nuevas economías, en plural (Viale (Comp.), 2009[2005]). Las comunidades, sus integrantes, sus formas de resolver dilemas colectivos son el foco de atención de esas miradas alternativas: psicología, biología, sociología dejan de ser compartimentos aislados para ser parte integral de aproximaciones adjetivadas -experimental, evolutiva, cognitiva, civil- a la comprensión y explicación del comportamiento económico.

El predominio económico basado en las elecciones racionales de un individuo es insuficiente para entender con

claridad las decisiones colectivas que ponen en juego criterios de valoración monetaria y no monetaria. La interacción social es un escenario complejo con un telón de fondo caracterizado por múltiples fuentes de información, posibilidades de innovación y creación espontánea de redes.

El egoísmo es parte de la dotación que llevan los jugadores al juego, pero también hay disposición a confiar y tomar en consideración la suerte de los demás actores en contienda; hay competencia pero también cooperación; se persigue rentabilidad económica al tiempo que se consideran criterios de sostenibilidad ambiental, responsabilidad social y arraigo comunitario. En lugar de individuos con capacidades intelectuales para calcular los beneficios de sus decisiones, las nuevas economías conciben personas falibles que acuden a sus facultades humanas para decidir, equivocarse, aprender, decidir mejor y volver a errar.

El mundo técnico compuesto por individuos racionales concibe arreglos sociales en los que la mejor dotación y las mejores habilidades permiten acceder a mayores proporciones de la riqueza obtenida. Aunque la economía es una actividad social, algunos individuos reciben mayores remuneraciones a sus esfuerzos, otros reciben remuneraciones menores y otros no reciben ninguna y quedan a merced de la torpe intervención estatal o la acción comunitaria, salvaguardia incondicional de última instancia. De tal concepción, se colige un lógico resultado desigual en magnitudes escandalosas.

*A manera de conclusión. Trabajo decente y política pública*

El componente analítico de este capítulo muestra la presencia permanente de la pregunta por el lugar que

ocupa el trabajo en el pensamiento económico. Luego el componente empírico y normativo exhibe los retos y posibilidades de incluir la cuestión laboral en los estudios y análisis de políticas públicas. Para terminar, a continuación se trae a colación la idea de trabajo decente como escenario de construcción de puentes entre el mundo de las ideas y el mundo de las decisiones y hechos sociales. Veamos.

En otro lugar he expresado que la noción de trabajo decente es un consenso de la comunidad internacional en tanto que es difícil encontrar actores que manifiesten abiertamente desacuerdo frente a este propósito, por el contrario la posible controversia se encuentra en los medios que permitan comprenderla y ponerla en práctica. De esta forma, la noción de trabajo decente es un objetivo que exige mayor debate para su mejor comprensión y posterior materialización en normas y conductas. Por tanto, el desafío consiste en superar la elocuencia de los discursos para lograr traducir palabras en hechos palpables en decisiones legislativas y políticas públicas del mundo laboral cotidiano (Eslava A. , 2012).

En aquella reflexión también se acude al nobel indio Amartya Sen (2000) cuando resalta la cobertura universal del objetivo del programa de trabajo decente y enfatiza en la necesidad de un enfoque amplio e incluyente que brinde espacio a los actores concernidos del trabajo. Tal vocación de universalidad necesita un marco normativo que sintetice procesos amplios de política pública para logra la sintonía entre principios internacionales y realidades locales.

En este sentido, una política pública incluyente de trabajo decente es el escenario donde convergen gobiernos, empresas y trabajadores que son los actores concernidos directamente, pero también es el escenario oportuno para

otorgar voz a instancias tradicionalmente excluidas como la comunidad, el trabajador informal, el desempleado (Eslava A. , 2012).

En suma, la cuestión laboral cuenta con insumos suficientes para pensar teorías y políticas de desarrollo en donde políticos, estudiosos y comunidades permitan dotar de sentido y contenido los procesos de políticas públicas incluyentes que siguen a la espera de mejoramientos en el mundo del trabajo.

## Bibliografía

Basu, K. (2013). *Más allá de la mano invisible. Fundamentos para una nueva economía*. México: FCE.

Eslava, A. (2011). *El juego de las políticas públicas. Reglas y decisiones sociales*. Medellín: Universidad EAFIT.

Eslava, A. (2012). Racionalidades en el institucionalismo: ideas desde Thorstein Veblen y Pierre Bourdieu. *Sociedad y Economía* (22), 289-302.

Eslava, A. (2012). Trabajo decente. Derecho Internacional Público como insumo para una Política Pública Local. *Pensamiento Jurídico* , 33, 93-108.

Eslava, A., & Orozco, H. (2012). Keynes post-mercantilista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* , 20 (1), 25-36.

Galbraith, J. K. (1973). Thorstein Veblen y la “teoría de la clase ociosa”. En T. Veblen, *La teoría de la clase ociosa* (págs. VII- XXXVI). México: FCE.

González (Comp.), J. I. (2003). *Economía y ética*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Majone, G. (2005 [1989]). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. México: FCE.

Ostrom, E. (2005). Policies That Crowd out Reciprocity and Collective Action. En H. Gintis, S. Bowles, R. Boyd, & E. Fehr, *Moral Sentiments and Material Interest. The Foundations of Cooperation in Economic Life* (págs. 253-276). Cambridge: MIT.

Polanyi, K. (2011[1944]). *La gran transformación*. Buenos Aires: FCE.

Roll, E. (1942). *Historia de las doctrinas económicas*. México: FCE.

Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. Madrid: Taurus.

Sen, A. (2000). Work and Rights. *International Labour Review* , 139 (2), 119-128.

Stiglitz, J. (2011). Prólogo. En K. Polanyi, *La gran transformación* (págs. 9-19). Buenos Aires: FCE.

Subirats, J. (2011). *Otra sociedad, ¿Otra política? De “no nos representan” a la democracia de lo común*. Barcelona: Icaria.

Vargas, A. (1999). *Notas sobre el Estado y las políticas públicas*. Bogotá: Almudena.

Viale (Comp.), R. (2009[2005]). *Las nuevas economías. De la economía evolucionista a la economía cognitiva: más allá de las fallas de la teoría neoclásica*. México: Flacso.



# Empresas Sociales: primeros pasos teóricos y metodológicos de una apuesta innovadora para el territorio

MARIO E. VARGAS SÁENZ PhD<sup>1</sup>

El orden económico mundial y los mecanismos que se han establecido para generar y distribuir el bienestar han ocasionado una acentuada concentración de la riqueza en unos cuantos y, en consecuencia el desequilibrio, desigualdad y exclusión sociales. Ante esta situación han surgido esquemas empresariales que responden a las necesidades concretas de sectores excluidos del desarrollo que comúnmente no han tenido acceso a oportunidades

---

<sup>1</sup> Director de EAFIT Llanogrande y Director de EAFIT Social, es filósofo, especialista en Relaciones Industriales, Magister en Administración y Doctor en Filosofía mención Magna Cum Laude de la UPS Roma.

de crecimiento y progreso. A algunas de estas formas de organización se les ha denominado “Empresas Sociales”. Las empresas tradicionales tienen como principal objetivo producir utilidades, es decir, un emprendedor que quiere montar un negocio decide arriesgar un capital para que se multiplique y mejorar así sus condiciones de vida. La mayoría de las veces el beneficio del emprendimiento es solo económico, y este se queda solo en las personas que arriesgaron capital, los beneficios sociales se limitan a la cantidad de empleos que el negocio pueda generar. Una empresa social por el contrario busca que el beneficio sea para Todos y Todas, tanto para los socios y socias, como para los empleados y empleadas, los clientes y sobre todo la misma comunidad, hayan o no aportado capital o trabajo.

Lo más interesante es que este importante sector, que adquiere distintas denominaciones, dependiendo del país y de la escuela de pensamiento, juega un papel relevante en la vida y el trabajo de muchas personas, ya sea de quienes toman decisiones, los empleados o desempleados. Este tipo de empresas se apoyan en valores solidarios y fundamentan su acción en principios cooperativos para desempeñar una actividad empresarial en términos rentables, sustentables y competitivos en su entorno. Igualmente se hacen propuestas de tipo microeconómico y organizacionales con énfasis en los denominados modelos de negocio sociales, cuya estrategia es la solución de los problemas sociales y el mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos de rentas bajas, a través de su inclusión en el sistema socioeconómico por la vía del acceso al consumo y al ejercicio pleno de sus derechos y capacidades humanas en la sociedad y en el medio en que se desenvuelve. Pero se verá con algún detalle tanto el contexto en el que estas aparecen

como las condiciones sociales y jurídicas que hoy ofrece el país para su establecimiento así como un caso concreto de establecimiento de empresas sociales acompañado por la Universidad EAFIT en el municipio de Medellín durante el período 2007-2012 que dará sin lugar a dudas luces sobre las oportunidades y lecciones aprendidas de los modelos de empresas sociales en contexto.

### Premisas y algunos antecedentes en Colombia:

A inicios del siglo XX, comenzó a fortalecerse la noción de un sector cooperativo, diferenciado de los sectores tradicionales. Posteriormente, al sector cooperativo le fue incorporada la empresa mutual, y en ámbitos francófonos comenzó a difundirse el concepto de economía social expandiéndose por Europa bajo el hilo conductor de la doctrina cooperativa y en especial de los principios de democracia en la toma de decisiones, libre adhesión, primacía del trabajo y propiedad de los medios de producción.

No obstante, la noción de economía social no abriga a formas organizacionales propias del contexto anglosajón, donde el acento es puesto en organizaciones privadas que no reparten beneficios, con participación de voluntarios y atenuantes de fallos de mercado y de estado. Bajo la mirada anglosajona, el tercer sector se amplía hacia otras organizaciones sin ánimo de lucro, que incluían a organizaciones donde no siempre se llevan a cabo prácticas coincidentes con la doctrina cooperativa en el sentido de que no existe democracia en la toma de decisiones pero si voluntariedad en el acto social, dirigido a satisfacer las necesidades de terceros (no asociados), es el caso de fundaciones, ONGs, voluntariados, entre otros.

Por otra parte, desde finales de los años setenta del siglo pasado se desarrolló en Latinoamérica una noción en la que el énfasis se hace en las organizaciones que actúan para solventar necesidades económicas, sociales y culturales desde un ámbito local y en ocasiones por fuera del mercado. Esta noción abrigó el concepto de economía solidaria.

En Colombia, las anteriores nociones calaron hondo en la estructuración de un sector cooperativo promulgado en la ley 79 de 1988 constituido por todas las formas cooperativas donde los aportes paralelamente resultaban ser beneficiarios de la actividad empresarial. Por fuera de ámbito quedaban los fondos de empleados y las asociaciones mutuales. Posteriormente, la ley 454 de 1998 amplió la noción de sector cooperativo a sistema de economía solidaria y en ella se incluyó, junto a todas las formas cooperativas, a las mutuales y a fondos de empleados. Bajo esta noción quedaron con nexos de proximidad organizaciones como juntas de acción comunal, voluntariados, cajas de compensación y fundaciones, todas ellas caracterizadas porque sus aportes se organizan para beneficiar a terceros.

Hasta ese momento la noción de economía solidaria tenía más proximidad a la noción de economía social que a la noción de tercer sector. En la actualidad, algunas instituciones fomentan la inclusión de organizaciones voluntarias, cajas de compensación y fundaciones dentro de una noción macro denominada sector ampliado de la economía solidaria, bajo el hilo conductor de la solidaridad como sector diferenciado y caracterizado por abrigar en un mismo espacio empresas solidarias como las cooperativas y organizaciones sociales como los voluntariados, en una singular construcción que incluye las nociones de economía social

y tercer sector en un mismo concepto constituido por un universo social casi ilimitado y aún difuso y disperso.

En este contexto, se establecieron varias fuentes de construcción organizacional de un gran sector social y solidario, sin que jurídicamente se dieran contradicciones entre ellos. En rigor, el universo mayor de empresas sociales y solidarias está definido en el Estatuto Tributario de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, que establece el título de entidades sin ánimo de lucro e incluye a todas aquellas organizaciones que no reparten entre sus miembros las utilidades generadas en cumplimiento de su objeto social; Y, por otra parte, se define en la Ley de economía solidaria un universo sustancialmente menor y acotado por prácticas asociativas y autogestionarias de empresas de naturaleza cooperativa.

Bajo este nuevo planteamiento es posible encontrar una multiplicidad de entidades con un denominador común: todas se constituyen como organizaciones sin ánimo de lucro. No obstante es posible destacar dos grupos: uno conformado por empresas de economía solidaria como cooperativas, mutuales y fondos de empleados; y, otro por organizaciones solidarias de desarrollo como fundaciones, voluntariados, juntas de acción comunal, cajas de compensación, entre otras. A esta dimensión no corresponde formalmente ningún ámbito jurídico que la arroje, pese a los intentos sostenidos de crear espacios de discusión para la propuesta de un derecho asociado al sector solidario, denominado derecho solidario.

La Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 58, relativo al sector social de la economía, incluye como parte de este sector “El estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”, el artículo

333 en uno de sus apartes nos dice” la empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”. El artículo 334 dice” la dirección general de la economía estará a cargo del estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. El estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menos ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y competitividad y el desarrollo armónico de las regiones”.

La gerencia social es hija legítima de los programas de modernización del Estado impulsados desde la CEPAL y el INDES a principios de los años 90 del pasado siglo que luego se extendieron a las organizaciones del Tercer Sector las cuales fueron “descubiertas” como instrumentos de ejecución de las políticas sociales y de los proyectos que las entidades gubernamentales no estaban interesadas en seguir realizando en forma directa. Este viraje se enmarca en el paso de la matriz estado céntrica a la matriz socio céntrica.<sup>2</sup>

---

2 Ver. Los paradigmas de la política social en América Latina. Rolando Franco. En: Políticas públicas y gestión social, una mirada desde la gerencia social. Municipio de Medellín. 1997. pág.: 29.

Contratación de servicios, eficiencia, amplia cobertura, bajos costos y flexibilidad fueron los criterios gerenciales que el Estado empezó a promover en su relación con las ONGs que pretendían acceder a los recursos públicos. Esta exigencia externa a la par con las de la cooperación internacional de desarrollo hizo más visible el déficit cuantitativo y cualitativo de la formación gerencial Tercer Sector. Déficit extendido a la ausencia de indicadores y sistemas de control y evaluación de la gestión no sólo social sino administrativa, humana y financiera de las ONGs. Exigencias que se siguen aumentando con la implementación de sistemas de gestión de la calidad para calificar en licitaciones públicas de contratos de consultoría y prestación de servicios. Presiones del entorno que han llevado a un grupo representativo de ONGs a evolucionar al concepto de empresa social.

La evolución de las ONGs hacia la empresa social no es un imperativo del Tercer Sector ni de todas las ONGs. Como en todo proceso hay oportunidades y hay amenazas. Las oportunidades residen en el logro de la sostenibilidad, en el aseguramiento de excedentes para el fortalecimiento institucional, en la optimización de los recursos, en la posibilidad de mejorar los niveles de remuneración del personal y en poder alcanzar estándares de calidad. Las amenazas se incuban en los riesgos de pérdida de identidad, de renuncia al ideal de cambio humano y transformación social, del predominio de los objetivos e intereses económicos sobre los sociales, en el incentivo de la competencia sobre la colaboración, en la adopción de prácticas “non santas” como el tráfico de influencias y la corrupción para hacerse a los contratos oficiales y en el abandono definitivo de la mística y del voluntariado como fuerza social. Corresponde a cada Asamblea de socios, a cada Junta Directiva,

a cada Dirección Ejecutiva de las ONGs analizar los pros y los contras de tal evolución. Por último, no se debe olvidar que la implantación a ultranza de la gerencia social no es garantía certificada contra las quiebras y el colapso.

En Colombia, como en otras regiones del mundo, las empresas sociales han pasado por periodos de expansión y auge, han sido modelo de desarrollo a seguir, pero también han tenido periodos que han provocado desaliento en sus asociados y defensores, por desvíos y fracasos. Hoy en día, muchas lecciones han sido aprendidas, dando una perspectiva alentadora para este tipo de empresas. La interrelación de numerosos factores internos y externos determina que las empresas sociales, como cualquier tipo de empresa, sean o no exitosas. A pesar de ser muchos los factores que pueden caracterizar a las empresas sociales exitosas – si se pueden identificar plenamente bajo esta categoría, y su contribución al fortalecimiento de la economía y en particular del sector social, son tres los factores que más inciden en su desarrollo, dicho por los mismos empresarios sociales y son: el desarrollo de productos, impacto social comunitario y organización. Vistos con un poco más de detalle serían:

- Organización: Se refiere a la relación organizativa que tiene la empresa como la participación de los socios, niveles democráticos en la toma de decisiones, liderazgo y cohesión.
- Capacidad empresarial: Se refiere a las empresas cuya cultura se transformó de productor a empresario.
- Desarrollo de productos: Empresas que se han fortalecido al realizar la diversificación de productos, innovación y diseño de empaques, selección y transformación de materias primas.



- **Innovación y uso de tecnologías avanzadas:** Son las empresas sociales que hayan creado y utilicen actualmente un proceso o varios con tecnología.
- **Comercialización:** Son empresas que han logrado integrar la producción a la distribución.
- **Impacto social comunitario:** Son empresas consideradas ejemplo en sus comunidades por ser generadoras de empleo y/o dan servicios a la comunidad.
- **Integración ecológica con el medio ambiente:** Son empresas comprometidas con la ecología utilizando tecnología amigable con el medio ambiente.
- **Rentabilidad y fortalecimiento financiero:** Empresas que han logrado disminuir el gasto de operación y los costos de producción en forma significativa.
- **Equidad de género:** Empresas que brindan iguales oportunidades de trabajo y desarrollo a las mujeres y a los hombres.
- **Integración de cadenas productivas:** Son aquellas empresas que han unido sus esfuerzos para compactar la oferta.
- **Impacto en el desarrollo regional:** Empresas que detonan vocaciones productivas locales, crean mecanismos reguladores de precios, promueven el arraigo en los habitantes.

En definitiva, se destaca que si bien la economía solidaria es una construcción normativa colombiana, mantiene referentes organizacionales de origen en la economía social y, en su extensión, abre espacios para prácticas solidarias afines, a las desarrolladas en el ámbito de las empresas no lucrativas que forman parte de la creciente difusión de un tercer sector. En el debate ideológico, político y académico

hay un consenso en reconocer y aceptar los distintos actores sociales que tienen injerencia, recursos y acciones en el desarrollo humano: el Estado, la empresa privada, las organizaciones civiles del tercer sector, las comunidades, las agencias multilaterales y la cooperación internacional. Los representantes de estos actores exponen y confrontan sus tesis en multitud de escenarios públicos y privados del planeta. El reconocimiento como actor social implica el desempeño de un rol preciso en cuanto a ser portador de intereses, de poder, aspiraciones, voluntades y propósitos específicos de un sector sea este gubernamental o no gubernamental; y en un mundo globalizado los escenarios de actuación cruzan lo internacional, lo nacional, lo regional y lo local haciendo de lo simple un asunto complejo.

### La empresa social: primeras definiciones

El término “Empresa Social” lo recuperamos de la interacción con modelos de desarrollo local Italiano a través de la relación establecida entre EAFIT y el Consorcio Gino Mattarelli y posteriormente con Euricse y otros centros de estudio de estos temas. En Italia se utilizó por primera vez a finales de los años ochenta, según Carlo Borzaga, director de Euricse (Campedelli Massimo, 2010), para indicar algunas iniciativas privadas, muchas veces dirigidas por voluntarios, empeñadas no tanto, como las organizaciones tradicionales sin ánimo de lucro en la promoción de los derechos, sino directamente en la producción de servicios sociales o en actividades productivas dirigidas a favorecer la inserción laboral de personal con algún hándicap o desventaja social.

Posteriormente el termino Empresa social comienza a hacer referencia a toda actividad privada de interés general,

organizada a partir de una iniciativa empresarial que no tiene como razón principal la maximización de utilidades sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales, así que la capacidad de dar soluciones innovadoras a los problemas de exclusión y desempleo mediante la producción de bienes y servicios. Acá va a ser estratégica la definición (Borzaga, 2001) presentada por la Red EMES a finales de los 90's.

Desde el punto de vista de la propiedad y el ánimo de lucro de las empresas, estas se clasifican en: a) Organizaciones sin ánimo de lucro (como las fundaciones y las ONGs), las entidades públicas, y las organizaciones cooperativas y b) las sociedades comerciales de carácter privado con ánimo de lucro, las que tradicionalmente se les adhiere la etiqueta de “empresas” son las sociedades comerciales de propiedad privada con ánimo de lucro, así como a las empresas del estado y las de carácter mixto.

A comienzos de la década de 1990, emergió en el panorama académico una nueva figura organizacional que no necesariamente obedece al ánimo de lucro o a la estructura de propiedad, sino más bien a la naturaleza de la actividad desarrollada. Se trata de aquellas empresas sociales cuya finalidad es la solución de problemas sociales básicos de los seres humanos de una manera autosuficiente y rentable. En este tipo de empresas los atributos de “sin ánimo de lucro”, “público, o privado” pasan a un segundo lugar para definir las y clasificarlas. Este último tipo de empresas genera una nueva categoría organizativa que permite simultáneamente la creación de valor económico y social, es decir, materializa paralelamente estos procesos para convertirse híbrida (J. Mair, 2003).

Sin embargo, se sostiene en la literatura académica que el predominio de la “creación de valor social” es la

característica más importante de la empresa social, entendiéndose por este: “ la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Austin J., 2006) o de una manera más resumida: “ la mejora de las condiciones de vida al remover barreras a la inclusión social, apoyar a poblaciones debilitadas o sin voz, o disminuir las externalidades negativas ( como la degradación medioambiental)” (Austin J., 2006) Así, por ejemplo, en el sector del micro crédito, se entiende la creación de valor social como la intersección de los negocios con la base de la pirámide, siempre y cuando se aumenten el ingreso disponible de los pobres y se mejore su autoestima (M., 2007).

Ahora si tomamos otras percepciones nos encontramos que para dar una definición más informada sobre lo que son las empresas sociales citaremos las palabras de Antonella Noya<sup>3</sup>, administradora del programa LEED (Programa para el desarrollo local y empleo) de la OCDE: “Las empresas sociales son asociaciones que se organizan con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales y económicos que asumen distintas formas legales de acuerdo al país. La característica distintiva es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo al tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social, que es una de las facetas del desarrollo sostenido”.

---

3 Foro internacional de economía social y solidaria. Memoria, Coordinación General del programa nacional de apoyo para empresas de solidaridad (FONAES), Secretaría de Economía, México, 2002.

Italia, es un país donde las empresas sociales han tenido un gran desarrollo convirtiéndose en una fuente de empleo para muchas personas que tienen dificultades para ingresar al mercado laboral, ya sea por su situación socioeconómica o por alguna desventaja en el mercado como discapacidad, edad, etc. Allí existen dos tipos de empresas sociales (Vargas M. , Modelo de Empresas Sociales CGM, 2006):

TIPO A: Prestan servicios a los asociados, familias y comunidad en general, como es el caso de las guarderías y los centros para el cuidado de ancianos y discapacitados, entre otros. Los ingresos de estas empresas vienen en su mayoría de contratación con el estado y otra parte más pequeña de contratos con privados.

TIPO B: Promueven el empleo para personas con dificultad para encontrar un trabajo. La mayoría de estas empresas se dedica a prestar servicios, como es el caso de las empresas de aseo, otras a la producción y venta de artesanías, la producción industrial y en una proporción más pequeña al comercio.

Las empresas sociales surgen como respuesta a la necesidad de la sociedad de organizarse para dar solución a muchos de los problemas que no eran resueltos ni por el Estado ni por las empresas privadas. Estas necesitan de una gobernanza tal que esté en capacidad de valorizar el capital humano; de gerenciar la producción y distribución de productos inmateriales caracterizados de una fuerte dimensión relacional que deriva de la disponibilidad de redes de competencia profesional así como de relaciones de confianza que se establecen entre los sujetos que se benefician de modo directo e indirecto; de promover una orientación proactiva de la empresa capaz de ser flexible pero

no inconsistente respecto a los elementos de mutación que caracterizan el contexto en el que actúa; y de sostener la innovación sin limitarse simplemente a regular procesos productivos según procedimientos estandarizados fijados con anterioridad.<sup>4</sup>

En muchos lugares del mundo se pretendía que el Estado fuera el responsable del bienestar de la población y debía brindar a todas las personas salud, educación y seguridad social. En otras partes se pretendía que fuera la empresa privada la que brindara todos estos servicios, y como se iban a necesitar muchas empresas para esto pues habría empleo para todos y todas, y así podríamos pagar estos servicios. Ninguna de las dos formas funcionó, en la primera el Estado no pudo asumir toda la carga y ahorra en la calidad de los servicios para poder asumir el costo de darlos a todo el mundo. La segunda forma fue peor porque finalmente nunca se pudo emplear a toda la gente, quedando excluida una gran parte de la población que ni podía pagar por los servicios del sistema social, aumentando así los niveles de pobreza.

Las personas en respuesta a esta situación empezaron a auto organizarse, ya sea para que ayudándose mutuamente pudieran brindarse a sí mismos los servicios que requerían, o para ayudar a otros que estaban excluidos de toda protección social. De estos grupos surgieron las Organizaciones Sociales. La Solidaridad es un valor que aparece generalmente en situaciones difíciles y ha movido desde siempre a los seres humanos para ayudarse mutuamente o ayudar a otros. Las Organizaciones sociales tienen como valor fun-

---

4 TARASCHI, Silvia e ZANDONAI, Flaviano, *Impresa Sociale*, Carocci Faber, Roma, 2006, pp. 32-33.

damental la solidaridad y la pueden expresar de dos maneras:

Hacia afuera: Son las organizaciones que se crean para ayudar a otros que generalmente están en desventaja o tienen alguna vulnerabilidad. Entre las que expresan este tipo de solidaridad encontramos las fundaciones, las asociaciones y las corporaciones.

Hacia adentro: Son organizaciones creadas por un grupo de personas que busca ayudarse entre ellos, pues uniéndose pueden ser más fuertes, ya sea para comercializar un producto, para hacer una compra o acceder a servicios a los cuales no podrían si estuvieran solos, como el crédito, la salud, la educación, etc.,. Este tipo de solidaridad se llama Mutualista, pues la solidaridad es mutua. Entre las organizaciones que expresan este tipo de solidaridad encontramos las cooperativas, las pre cooperativas, las mutuales y los fondos de empleados.

## Características de las empresas sociales

Las empresas sociales se caracterizan por no tener como fin último de su existencia el rendimiento financiero y la obtención de utilidades, sino lograr mejores beneficios para un mayor número de pequeños productores y de sus comunidades, para los consumidores finales y para el desarrollo ecológico, social y culturalmente sustentable.

Como se sabe, en Colombia no existe una legislación específica sobre esta realidad. La ley sobre la empresa social Italiana<sup>5</sup> define como características de las empresas socia-

---

5 Legge sull'impresa sociale, 13 giugno 2005, n.118 e Legs. 24 marzo 2006, n. 155.

les el hecho que sean privadas y puedan asumir diferentes formas jurídicas, no solamente aquellas que son típicamente del tercer sector (cooperativas sociales, organizaciones de voluntarios, etc.); que esté en grado de gerenciar de forma estable y continua la producción de bienes y servicios, distinguiéndose así de otras formas extemporáneas y no continuas que caracterizan sobre todo las actividades de los sujetos que integran el tercer sector (vgr. ONGs que nacen para atender un convenio o una invitación de cooperación internacional...); que no tiene ánimo de lucro, imponiendo en este modo un vínculo importante a nivel de la distribución de la riqueza generada (excedentes) sobretodo en el caso en el que la empresa social asumiera una figura típica del sector comercial; y, la producción de bienes y servicios de “utilidad social”.

Por ello el perfil identitario de la empresa social se describe como organizaciones privadas, con estructura de empresa pero que operan para alcanzar una finalidad pública, o también, que al operar no responden solamente a los intereses de sus propietarios. Se trata pues de organizaciones que nacen sobre la base de procesos de reconocimiento recíproco respecto a la presencia de necesidades no satisfechas por las agencias públicas y privadas. Las empresas sociales incorporan personas que no solo comparten las mismas necesidades sino otras que intentan activarse para responder a necesidades de otros más. En este campo ha sido bastante común el encontrar una relación entre la empresa social y el estado caracterizada como de cliente – servidor, contratando o participando en convocatorias públicas, en igualdad de condiciones con otros actores, a satisfacer dichos requerimientos del estado, lo que ha llevado en no pocos casos a que no sea reconocida como tal



por su especificidad e incluso a que al interior de la misma termine burocratizándose su gestión convirtiéndose en una organización empresarial más olvidando sus fines esenciales.

## Condiciones para la creación de una empresa social<sup>6</sup>

El trabajo realizado por el Grupo Cooperativo “Gino Mattarelli” (Vargas, M. 2006) de Brescia ha podido identificar las siguientes condiciones para la creación de una empresa social, a partir de la construcción de capital social a la luz de necesidades compartidas y objetivos comunes de parte de sus primeros integrantes (socios, voluntarios, trabajadores, otros...)

### **El Grupo:**

- Acogida / legitimación de los intereses, capacidad, potencialidades diversas
- Estilos y cultura
- Dinámicas del grupo de trabajo
- Influencia y liderazgo
- Continuidad/discontinuidad con las experiencias precedentes

### **La Estructura de la Sociedad:**

- Código ético
- Valores
- Leyes
- Estatuto
- Reglamentos
- Vínculos

---

6 Cfr. Documentos CGM, Proyecto Okapi, Brescia, 2007.

### **El Proyecto de empresa**

- Orientación estratégica de fondo
- Visión
- Misión
- Plan de Empresa
  - Acciones
  - Recursos
  - Plan de Mercadeo
  - Plan económico/financiero

### **Estructura Administrativa:**

- Estructura
- Organización
- Sistemas de “gobierno”
- Sistema informativo

### **La red de empresa**

- Participación de socios
- Aliados
- Competencia
- Administración Pública

## La especificidad de la empresa social:

El término “empresa”, se usa especialmente para etiquetar, las sociedades comerciales (corporativos) con ánimo de lucro de estructura de propiedad privada, en donde rige la lógica de la creación de riqueza y valor económico para los propietarios. Pero el surgimiento de la denominada empresa social amplió esta frontera al permitir el uso de la palabra “empresa” para señalar también a algunas organizaciones en las cuales, a pesar de no perder la importancia de la creación de valor económico, predomina la creación de valor social.

Así, por ejemplo, Mair y Noboa (J. Mair, 2003) conciben la empresa social como una organización híbrida (creación simultánea de valor económico y social), en la cual, para su categorización, no sería indispensable tener en cuenta su carácter privado o público, tampoco su naturaleza jurídica particular (*sociedad comercial, fundación, trust, alianza estratégica, joint-venture, corporación, empresa del estado, cooperativa, fundación, ONG, etc.*) o su orientación de lucro, sino la integración organizativa de una misión social catalizadora del cambio social, implementada mediante un modelo de negocio autosuficiente, embebido en un contexto socioeconómico y cultural específico.

Finalmente, un último punto de referencia para comenzar a establecer la especificidad de la “empresa social” (social Enterprise), es la propuesta del DTI (*Department of trade and Industry*) del reino unido del 2002 en el que se mencionan las empresas sociales como negocios con objetivos sociales primordialmente, que no están orientadas hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios, sino que sus beneficios son reinvertidos en el negocio mismo o en la comunidad. Abordan un amplio rango de temas sociales y ambientales y operan en todos los sectores de la economía. El gobierno inglés cree que las empresas sociales, mediante el uso de modelos de negocio que solucionen problemas sociales, tienen un rol distinto y valioso en ayudar a crear una economía inclusiva, sostenible, fuerte y social.

Como se observa en esta definición, la creación de valor económico en la empresa social no está relacionada o alineada con la perspectiva de la “ideología gerencial” tradicional cuyo propósito es la maximización del beneficio, la riqueza y del valor para el accionista/propietario (Fried-

man, 1970), sino con la reinversión de los beneficios en el negocio mismo y en la comunidad. Sería entonces un error buscar un contenido para la creación de valor económico en la empresa social, partiendo de los conceptos de la racionalidad técnico-financiera (Barrera Duque, 2007) de la teoría financiera de corte neoclásico, donde el factor de creación de valor es el beneficio (ingreso) residual, o en otras palabras, la obtención de resultados económicos por encima del costo de capital y/o de la rentabilidad exigida por los accionistas.

Continuando con este proceso argumentativo para conceptualizar el fenómeno analizado, y con base en los postulados de la teoría de los recursos y las capacidades de la firma (*resource-based view*), se propone que en la empresa social se combinan recursos y capacidades empresariales para el mejoramiento social, pero dentro de la lógica de un modelo de negocio que comercializa bienes y servicios de una manera auto sostenible en el tiempo (Haugh, 2005). Se trata de una forma organizacional en la cual se configura una síntesis entre el beneficio económico y el beneficio social, pero estableciendo un límite a la distribución de los beneficios (Defourny, 2006) (Wallace, 1999).

Ahora bien, algunas de las últimas propuestas académicas relacionadas con la responsabilidad social de las empresas con ánimo de lucro de carácter privado (*corporations*), prescriben la necesidad de integrar la creación de valor social a la creación de valor económico a través de la estrategia empresarial; es decir, se recomienda la incorporación de la dimensión social en la estrategia de negocio especialmente en la manera como se configuran los impactos de la cadena de valor en el contexto competitivo (Porter, 2006) y, también, incluyendo en la propuesta de valor

una dimensión social (Hart, 2002) (Porter, 2006) (Prahalat, 2002) (Prahalat C., 2005) (Prahalat C. &, 2007), de tal manera que las dimensiones social y económica se erijan en la empresa como una unidad inseparable y armónica.

### Modelos de evolución de las empresas sociales:

Las empresas sociales pueden surgir a través de varios procesos, en el caso del emprendimiento es un proceso de Nacimiento, ya que desde que se concibe la empresa hay claridad que se quiere un Empresa Social. Otros procesos de creación menos comunes se dan a partir de la Transformación de organizaciones sin ánimo de lucro ya existentes, en empresas sociales mediante la adopción de sus principios. Estos procesos son:

**Germinación:** Se da cuando una organización decide promover la creación de una empresa social. En este caso la primera actúa como la organización madre y la segunda como la organización hija. La autonomía de una organización con respecto a la otra puede ser alta o baja, según como lo proyecte el grupo promotor del emprendimiento. En los casos en los que la *autonomía es baja*, la organización hija actúa como un brazo operativo de la madre quien mantiene el control administrativo y económico. En el caso contrario, la hija es independiente administrativamente de la madre pero mantienen una estrecha relación de complementariedad, la hija puede contratar con otras entidades diferentes a la madre, por esto la *autonomía es alta*. En ambos casos se mantiene una relación estrecha entre ambas organizaciones, la hija hereda las redes sociales de la madre y trabaja por ampliarlas.

**Separación:** Se da cuando una organización decide promover la creación de una empresa social para la pro-

ducción de bienes y servicios diferentes a los que produce la madre, generalmente no sociales sino económicos. La madre mantiene el control de propiedad sobre la hija pero esta tiene autonomía administrativa y sus utilidades sirven para financiar sus actividades sociales. Igual que en el proceso de germinación, la hija mantiene una estrecha relación con la madre y hereda sus redes sociales al mismo tiempo que trabaja para ampliarlas.

**Incubación:** Se da cuando en la organización aparecen problemas o divisiones internas. Generalmente un pequeño grupo decide crear una nueva organización que adopte los principios de la empresa social sin mantener ningún tipo de relación con la madre.

### El contexto de América latina:

No obstante, en la gran diversidad que caracteriza América Latina, son más los factores que unen a sus habitantes (origen, lengua, costumbres, religión y economía) que los que los separan. Es en las condiciones económicas donde existen elementos sobre los cuales tenemos que prestar atención, entre ellos se encuentran: la pobreza, el desempleo, la falta de acceso a servicios públicos básicos o la mala calidad en la prestación de éstos, la exclusión y el deterioro del medio ambiente. Sin embargo, también se ha sabido responder a estas situaciones presentando propuestas desde cada cuadra, manzana, barrio y comuna que permite salir adelante día a día.

En varios casos, los habitantes de nuestros campos abandonaron sus hogares atraídos por la ilusión de mejores oportunidades que deseaban encontrar en las grandes fábricas que se construían en nuestras ciudades. Se nece-

sitaban empleados, existían oportunidades de trabajo; no obstante, no todas y todos tenían la capacitación y formación deseada para cumplir con los requisitos que se exigían en el proceso de modernización. Algunas personas lograron vincularse y prosperaron con sus familias. Otras no pudieron emplearse, y ante un panorama en el cual habían dejado el campo atrás, deciden quedarse y asentarse en las periferias de las ciudades, a la espera de una oportunidad para trabajar y vivir con dignidad; para salir adelante con los suyos. Estos asentamientos fueron creciendo y tenían un común denominador: estaban habitados por aquellas y aquellos que no se habían logrado incorporar a los procesos de industrialización. Los resultados no se hicieron esperar: viviendas irregulares sin condiciones mínimas de seguridad y salubridad, falta de oferta de servicios públicos, deterioro ambiental (debido que no había infraestructura formal de eliminación de desechos), propensión a vulnerabilidad epidemiológica y de seguridad, entre otros factores hicieron que estos asentamientos humanos fueran catalogados y etiquetados socialmente.

Por tanto, a menos que se diga que existen un predominio del proceso de creación de valor social, o se insista en que sólo las organizaciones del tercer sector (a veces sin ánimo de lucro) pueden ser “empresas sociales”, ya no hay un aporte diferencial para la conceptualización de la empresa social, cuando se afirma que en las empresas sociales se produce una síntesis entre valor social y valor económico.

Los líderes comunitarios no son simples intermediarios entre la comunidad pobre y la asistencia humanitaria.... Son facilitadores de una acción colectiva, son integradores.... Contribuyen a la movilización de la energía social y al trabajo conjunto entre personas que han identificado

proyectos comunes de acción. Para que esto suceda se requiere conocimiento, inter-relacionamiento, y autonomía entendida como la capacidad que tiene un ciudadano de tomar conciencia, ejercer, exigir y respetar de forma plena sus derechos y deberes. Tiene relación con las condiciones que tienen todas y todos para elegir una forma de vida así como el elegir y decidir libremente que hacer con los ingresos y demás bienes.

Una empresa social debe tener como característica básica de su razón de ser el trabajo colectivo, el trabajo en red. Al respecto, se deben tener en cuenta los siguientes puntos de vista para el análisis de las redes:

Estructura física de la red: Se relaciona con el número de puntos que tiene la red, particularmente con el tipo de personas y organizaciones que participan de ella; para esto es importante la pertinencia y representatividad de estos para la comunidad y el territorio.

Nivel de interdependencia de la red: En la red es pertinente identificar los procesos, actividades y relaciones; así como su grado de autonomía y dependencia, lo cual hace surgir el concepto de interdependencia. Este concepto es aplicable cuando: primero, la sujeta o el sujeto singular de la red tiene presente y respeta las decisiones que se toman en otro punto de la red; y segundo, el sujeto singular es consciente de la influencia de sus decisiones sobre los otros sujetos de la red.

Intercambios en la red: La red debe tener un trasfondo utilitarista, por medio del cual existe un intercambio de experiencias y saberes. Es de aclarar que, la estructuración de la figura de red no pretende constituirse en un intercambio entre pares, porque esto se hace en el marco de un acuerdo con intención comercial, en el cual hay reciprocidad de parte y parte.



Finalidad o función: En la red es necesario hacer explícito cuales son los puntos de convergencia entre los puntos que la conforman.

Cuando se habla de economías de escala se refiere a los incrementos en la productividad, o de las disminuciones que se presenten en los costos en que incurrimos en nuestros niveles de producción, que resultan del aumento de forma proporcional de todos los elementos que intervienen en una producción.

En conclusión las empresas sociales se apoyan en valores solidarios y fundamentan su acción en principios cooperativos para desempeñar una actividad empresarial en términos rentables, sustentables y competitivos en su entorno. Igualmente se hacen propuestas de tipo microeconómico y organizacionales con énfasis en los denominados modelos de negocio sociales, cuya estrategia es la solución de los problemas sociales y el mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos de rentas bajas, a través de su inclusión en el sistema socioeconómico por la vía del acceso al consumo.

## Una experiencia de Innovación Social como modelo de Empresa Social en Medellín

En las comunas de Medellín se viene notando una tendencia emprendedora interesante que necesita ser explotada. Dichos proyectos han logrado alcanzar grandes objetivos a pequeña escala. Es aquí donde entra la empresa social como un modelo de empresa que tiene como objetivo asociar a todas las mujeres pertenecientes a estos grupos informales y que trabajan artesanalmente en sus casas para que tecnifiquen sus procesos, y produzcan a escala industriales. (Vargas, M, Extraído del Informe

parcial al Convenio EAFIT – Secretaria de las Mujeres del Municipio de Medellín, 2010) La idea de este modelo es lograr consolidar una idea rentable y que logre salir a flote de manera competitiva en el mercado. Lastimosamente el proyecto de empresa social no puede apadrinar a todas las personas que tengan ideas de negocio ya que hay un factor determinante que es la viabilidad de dichas ideas, es por esto que es necesario hacer ciertos filtros iniciales para empezar el proceso. Se propone que una institución como la universidad EAFIT haga el acompañamiento constante mediante proyectos de investigación y evaluación de cada una de las células productivas de los grupos de mujeres. Por todo lo anterior las emprendedoras escogidas deberán pasar por el siguiente proceso:

Evaluación de las emprendedoras, idea de negocio y/o empresa:

- Se realiza una primera evaluación donde las emprendedoras y su idea de negocio o micro empresa (potencial) es analizada por medio de entrevistas, diligenciamiento de formulario, verificación del estado de su negocio y nivel de compromiso de las emprendedoras.
- Es de anotar que la idea de negocio o producto de las emprendedoras debe ser pertinente para la consecución de una infraestructura asequible, por esto se pretende hacer un filtro inicial para encaminar la empresa social y la idea de negocio por un mismo camino.
- Se evalúan emprendedoras de la comuna y se tiene prelación con emprendedoras que hayan ganado concursos como cultura E, o que hayan sido premiadas por la

secretaria de la mujer o que tengan cierta experiencia en el campo empresarial y hayan atendido pedidos significativos.

- También tendrán prioridad las micro o pequeños negocios que se encuentren en operación y muestren indicios de prosperidad u oportunidad dada la trayectoria de su negocio o poder de facturación.
- Dichas medidas son adoptadas, ya que si las emprendedoras tiene un recorrido o experiencia disminuirán las posibilidades de fracaso del proceso. Entre más madura y sólida la idea, o entre más desarrollado su producto y red de comercialización, mayor oportunidad de apalancamiento e implementación tendrá.
- Si la idea no es aceptada, se darán las recomendaciones del caso y los aspectos a mejorar de su negocio para que este pueda entrar al proceso con el fin que las emprendedoras pueda intentarlo nuevamente hasta que cumpla con todos los requerimientos para entrar en el proceso.

## El Diagnóstico

- Es la segunda fase del proceso después de haber logrado pasar el filtro inicial de la evaluación. Después que las emprendedoras son evaluadas, su producto se someterá a una evaluación rigurosa y mucho más profunda. Vale recordar que uno de los objetivos de la empresa social es generar empresas autos sostenibles que puedan vincularse con el plan de alimentación del gobierno local y que logren ser competitivas en el mercado. Para ello las emprendedoras deberán garantizar la capacidad técnica, financiera y comercial para llegar a dicho mercado.

El diagnóstico consta de tres etapas de verificaciones:

### *1. Verificación de desarrollo de producto*

En dicha etapa se debe hacer un análisis en el diseño y formulación del producto. La empresa social junto con las empresarias o emprendedoras pertenecientes a las agrupaciones de mujeres pujantes deberán garantizar que el producto que se piensa comercializar posee todas las características necesarias para que este pueda ser producido y comercializado. De no cumplirse con lo que el mercado necesita, y la viabilidad de la empresa social está buscando en términos de composición del producto, entrará en una etapa de rediseño por parte de la ingeniera de alimentos para lograr cumplir con lo que el mercado está requiriendo.

La verificación de desarrollo de producto tiene las siguientes etapas:

- **Rediseño**

Las emprendedoras no poseen conocimiento en algunas materias de la rama de la ingeniería de alimentos. Es necesario verificar las formulaciones del producto a escalar, si este requiere conservantes, antioxidantes, que ayuden a preservar el producto y que garanticen niveles de seguridad alimentaria. E igualmente es necesario verificar si las materias primas utilizadas son las adecuadas para la elaboración del producto. Si se requiere, el producto debe ser rediseñado o reformulado en aras que este cumpla con las exigencias mínimas que demanda el mercado y que demandarían, en este caso, la alcaldía de Medellín en materia de propiedades alimenticias y nutricionales que debe tener cada producto que hace parte del programa del complemento alimenticio para la comunidad más vulnerable.

- **Escalado industrial**

Esta actividad consiste en la viabilidad de los productos para una producción a gran escala, ya que es posible que el producto al producirlo de manera unitaria o a baja escala mantenga todos los requerimientos y componentes adecuados, pero al momento de industrializar el proceso a gran escala podrían aparecer dificultades. El proceso de escalado industrial permitiría entonces evidenciar que verdaderamente las emprendedoras, pueden producir y entregar a sus clientes un producto confiable y estándar.

- **Análisis de costo**

Como complemento a este escalado se debe realizar un análisis de costo del producto, que consiste en averiguar cuánto cuesta producir cierta cantidad de producto.

Dicha información será necesaria para establecer los precios de venta y los márgenes que puede tener el producto, los cuales serán determinados con ayuda del departamento de ventas y la persona encargada del área financiera.

En esta etapa del proceso se deben establecer las variables de los procesos de producción, la consecución de las materias primas, mediante la negociación con los proveedores pertenecientes a las alianzas que deberá tener la empresa social al igual que el tipo de empaque que se debe utilizar para el producto.

## *2. Estandarización de la calidad*

Uno de los factores claves en la industria de alimentos es poder garantizar que el producto que se ofrece posee la suficiente confiabilidad como alimento. La empresa social deberá garantizar la total y el correcto cumplimiento de las

normas sanitarias y acciones necesarias para producir productos confiables (seguridad Alimentaria, cumplimiento del Decreto 3075 de 1997).

La estandarización del producto y su respaldo técnico son vitales para el correcto desarrollo del negocio. En esta fase las emprendedoras deberán realizar los siguientes análisis al producto los cuales serán el soporte para la elaboración de fichas técnicas y etiquetas que se requieran por legislación:

- **Análisis Físicoquímico, microbiológico y nutricional**

Estos exámenes son elaborados por un laboratorio certificado. Estos laboratorios pertenecerán a las alianzas que deberá tener la empresa social, debido a que esto reduciría los costos de producción y agilizará los procesos productivos.

- **Análisis de aplicación**

En caso de ser un producto que sirva de complemento o ingrediente para otro.

- **Análisis sensorial**

Este servirá para evaluar el grado de aceptación del producto para con el consumidor.

### *3. Potencial de mercado*

En esta etapa las emprendedoras deberán evaluar el potencial del producto en los dos mercados donde se pretende introducir inicialmente: tienda a tienda e institucional. El mercado tienda a tienda está pensado para tener un conocimiento mucho más amplio del mercado potencial existente en estas ventas que se producen directamente con la población residente en la comunidad (vale aclarar que

es un mercado potencial ya que solamente en la comuna 13 existen 32 barrios, además de saber que el negocio conocido como tienda es la manera más informal de negocio adoptada por los residentes de dichas comunas y gran parte de éstas no se encuentran registradas ante la cámara de comercio). El mercado institucional abarca un panorama mucho más macro para estas empresas ya que se pretende que los productos provenientes de la empresa social tenga la capacidad de hacer parte del proceso de licitación en la forma de proveedor a las empresas que si tengan todos los requisitos necesarios para la postulación a dicho contrato.

Sumado a lo anterior, la parte del potencial del mercado pretenderá establecer presupuestos de venta. Y la forma de comercialización del producto. De igual forma después de un análisis exhaustivo del mercado establecer los precios de venta, márgenes, formas de pago, promociones y descuentos a los que tendrá lugar el producto. Imagen del producto, canales de distribución y abastecimiento, etc.

Es importante anotar que la empresa social deberá tener información demográfica, número de tiendas, competencias, precios del mercado que ayuden a la elaboración de esta evaluación. Se sabe que dentro de la comuna 13 existen un aproximado de 1060 tiendas solamente en la parte baja de la comuna, es decir, un 60% aproximadamente del total de la comuna.

## Alianzas

Son de vital importancia las alianzas pues estas ayudaran a genera sinergias y cubrir las debilidades que tienen las emprendedoras con su idea de negocio. Estas son importantes en estos proyectos porque, además de colaborar

con los posibles vacíos o falencias existentes dentro de la empresa social, ayudará a la generación de empleo fuera de los asignados dentro de la misma. Dentro de estas alianzas tenemos:

- **Alianzas con proveedores**

Una de las premisas que debe tener la empresa social es la formación de mujeres emprendedoras con una mentalidad innovadora. Los productos que se desarrollarán y producirán en la empresa social, son productos de baja complejidad o desarrollo tecnológico, pero dichos productos pueden tener una oportunidad desde el punto de innovación a través de las materias primas. Sobre esta premisa se pretende generar el concepto de diferenciación de los productos frente a los ya existentes en el mercado. Para ilustrar esto, supóngase una golosina o dulce igual a cualquier otro existente en el mercado, pero si a este se le agrega un ingrediente funcional que aporte beneficios de nutrición, hace que dicho producto sea diferente a los demás y por ende innovador, atractivo y con grandes ventajas para los intereses de los consumidores finales, ya que esto genera un valor agregado al producto. Las alianzas con proveedores son vitales para el desarrollo exitoso de la empresa social, con el fin de lograr características diferenciadores en los productos desarrollados por ésta, además de lo concerniente a los costos de producción.

### Otros tipos de alianzas

Este modelo plantea la necesidad de poder establecer condiciones dentro de las licitaciones donde las actuales empresas que licitan utilicen, dentro de sus proveedores, a las empresas sociales con sus productos. Este modelo per-



mitirá que las empresas que están serán evaluadas por la universidad Eafit puedan participar como proveedores del plan de alimentación a través de las empresas que actualmente licitan.

De igual forma se deben establecer alianzas con las universidades las cuáles serán las abastecedoras de los laboratorios para el correcto desarrollo de los productos de las empresas sociales, además de prestar los servicios de contabilidad y de trámites legales a través de los estudiantes con carreras afines para que realicen sus procesos de práctica con ellas.

Otro de los actores importantes en este proceso son las entidades financieras que ayudaran con financiación al emprendedor después de observar el funcionamiento y labores que la microempresa adelanta.

Las mujeres pertenecientes a los agrupamientos sociales, son personas que han logrado el éxito mediante una pujanza constante por conseguir lo que desean y necesitan para tener una mejor calidad de vida. Ese proceso está estrechamente ligado a las actividades que ellas mismas desarrollan dentro de sus hogares, de manera artesanal, que les ofrece posibilidades de ingreso adicionales a los salarios que normalmente ganan. Ellas están conscientes que las actividades realizadas de manera artesanal, sin ninguna proyección a futuro, nunca van a prosperar más allá de su mercado natural que comprende a los vecinos que son los que compran sus productos. Estas mujeres al pertenecer al proyecto de empresa social buscan tecnificar sus conocimientos en preparación de alimentos y encontrar una alternativa sostenible, rentable y segura de ingresos que las beneficie tanto a ellas como a sus familias. Este proceso no es necesariamente fácil, porque las mujeres carecen de

múltiples conocimientos necesarios para poner en funcionamiento la empresa social como un ente productivo viable dentro del mercado. Por esta razón las alianzas con las universidades e instituciones gubernamentales creadas con el fin de la capacitación de las personas de bajos recursos se torna totalmente importante para llenar los vacíos que estas mujeres tienen para lograr administrar su empresa social de manera idónea. Dentro de éstos organismos gubernamentales es válido mencionar instituciones como el Sena, Actuar Famiempresas, Parque del emprendimiento

Estas instituciones tienen como premisa ayudar a las personas que deseen crear empresas desde un ámbito de ayuda social, que mejore las condiciones de los directamente relacionados además que traiga un beneficio implícito para el resto de la comunidad. Este precisamente es el enfoque de la empresa social de la comuna 13 y es entonces donde sería de gran ayuda para las mujeres contar con el apoyo institucional para la correcta formación del capital humano, que garantice el éxito del negocio. Aprovechando las capacitaciones, soporte técnico y guía en todas las áreas que sea posible, para lo cual las líderes deberán fomentar y propiciar acercamientos a dichas instituciones y a sus procesos obteniendo como resultado la transferencia de conocimiento y búsqueda de recursos para el grupo de emprendedoras.

## La implementación

En esta fase las empresarias o emprendedoras, ya tienen bien definidos su producto, costo, potencial de mercado, estrategias de ventas y consumidores finales (*target*). Además tiene muy definidos cuales son las necesidades de

equipos e implementos, requerimientos de adaptación del lugar destinado para el establecimiento de la empresa con el fin de cumplir con los normas exigidas por la ley. De igual forma tiene el apoyo de la Universidad Eafit durante todo el proceso de constitución de la empresa.

La idea es que las empresarias capturen una porción importante de sus mercados y logren posicionar su empresa de manera sólida. Lograr un estado avanzado tal que el flujo de caja del negocio le permitirá sobrevivir por sí mismo, sin necesidad de endeudamientos excesivos, además llegar a estar capacitadas en las materias y conocimientos requeridos para administrar su negocio y poder enfrentar los retos que tienen en el día a día las empresas competitivas en el mercado.

Una vez se tengan los recursos, ya sean propios o con la ayuda de terceros, se procede a la búsqueda del sitio donde se instalará la nueva empresa. Esta deberá ser una casa, como se mencionó antes, y en ella se tendrán que hacer las modificaciones del caso según las normas y requerimientos. Las empresarias de la empresa social, deberán tener uniformes y productos con la insignia o logo de la empresa social, esto con el fin de publicitar empresa social y como prueba fehaciente que este modelo de empresa es realmente efectivo al momento de mostrarse a los clientes.

Actualmente existen varias empresas que trabajan bajo un esquema similar, las cuales se encuentran localizadas dentro de barrios de Medellín aprovechando los bajos costos y la ubicación geográfica para con su mercado natural. Ejemplos de este tipo de negocio son:

- Las caseritas, ubicado en Envigado
- Gran helado, ubicado en el barrio Aranjuez

- Amor a dulce, ubicado en el barrio Robledo Bello Horizonte
- Arco Iris, ubicado en Copacabana.

Los anteriores ejemplos son prueba contundente que demuestra que el modelo de instaurar una planta de producción en una casa ubicada en los barrios, adecuada para su correcto funcionamiento, con el fin de reducir los costos y estar cerca del mercado objetivo es viable. Esta estrategia se basa en un nivel de aprendizaje vivencial dentro del empresa social, el cual solo tendrá que replicarse tal cual en sus nuevas instalaciones, lo que aumenta el éxito del proyecto. Por esto, es posible concluir que ejemplo es la mejor forma de enseñar.

Una vez las empresarias cuente con la infraestructura, experiencia, mercado y capital inician su proceso de empresarias independientes, pero estas a su vez deberán presentar informes de la evolución del negocio a la entidad que las asesora (Universidad EAFIT) que realizará, a partir de este momento, el proceso de observación de la célula productiva.

El modelo de empresa que se pretende montar está basado en modelos de negocios que existen en la ciudad que han demostrado viabilidad y también han sido exitosos como se mostró anteriormente, los siguientes pasos son los que deberán seguir al proceso:

1. Consecución de una casa
2. Adecuación de la casa según normas y decretos de salud (fornar las paredes en materiales especiales para la correcta salubridad del establecimiento)
3. Consecución de infraestructura.
4. Búsqueda de créditos apoyados en la viabilidad del negocio y sus flujos de caja.

El negocio será modelado financieramente por la universidad EAFIT y las empresarias de la empresa social con el fin de estudiar los flujos de caja y definir los parámetros determinantes dentro del negocio como:

- Número de unidades a vender mes.
- Punto de equilibrio.
- Gastos y costos fijos y variables.
- Puntos críticos de control.
- Conformación legal de la compañía.
- Obligaciones financieras.
- Impuestos.
- Compras.
- Salarios.
- Presupuestos.
- Logotipo, slogan, papelería comercial, papelería administrativa.

Esta fase tiene una duración máxima de unos 6 meses y en ella también se realizarán las siguientes actividades:

- **Análisis financiero y punto de equilibrio:** Comprende el momento en el cual la unidad de emprendimiento ha logrado establecerse de manera segura dentro de un mercado y ha adquirido experiencia en el ámbito empresarial, por lo cual se empiezan a hacer análisis de tipo financiero con el fin de evaluar que tan preparados se encuentran y si su flujo de caja es constante a futuro.
- **Alcanzar un nivel de ventas que le permita ser rentable:** Esto significa que el nivel de ventas del producto perteneciente a la célula productiva sea constante y creciente para que sea rentable para la empresa social.

- **Establecer estrategias que le permitan conformar su negocio en la comuna:** Con el fin que su funcionamiento sea lo menos costoso posible, y que el acercamiento al mercado objetivo sea lo más próximo posible.
- **Capacitar a las líderes del grupo en los cinco niveles de competencia:** Es necesario que las líderes sean proactivos al momento de tomar decisiones y coordinar personal dentro de cada área de la empresa social, por eso se deberán capacitar para que todas tengan un mayor entendimiento de cómo son los movimientos del mercado tanto en la comuna como en el institucional. Para ello tiene que tener unos conocimientos básicos en ciertas áreas en las que se necesita que tengan nociones y conocimientos en las cuales se encuentren deficiencias.

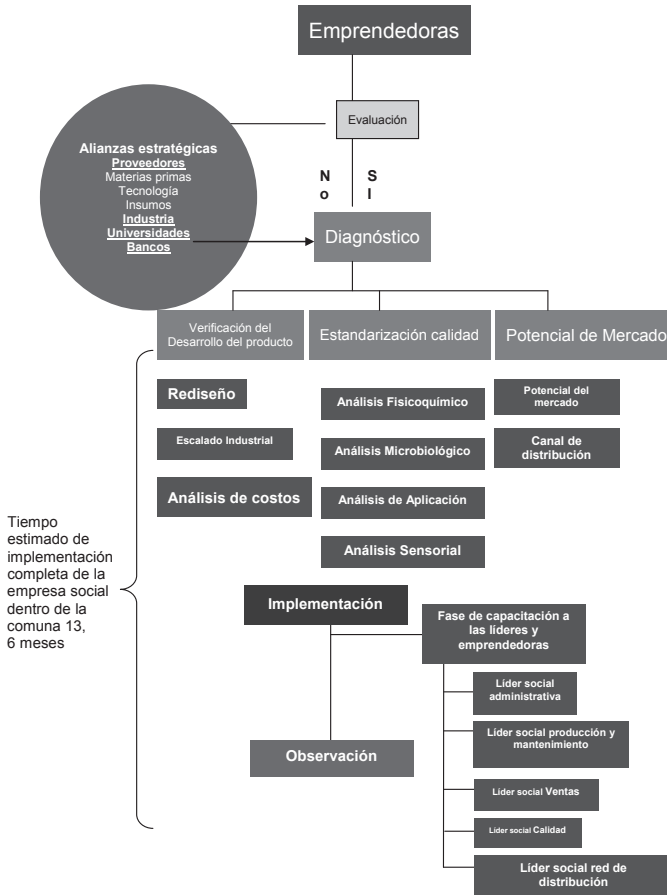
La empresa social, en un primer momento, no tendrá la capacidad de abarcar todas las personas del agrupamiento debido a que los costos operativos serían mucho muy difíciles de sustentar con los flujos de caja iniciales generados por la empresa. Por eso, se pretende entonces empezar solo con 10 mujeres en la etapa inicial del proyecto, para con el paso del tiempo, ir vinculando al resto de manera segura dentro de la empresa social. Estas mujeres que tendrán como salario un mínimo, más prestaciones, mas auxilio de transporte. A su vez, con el fin de lograr que las demás mujeres integrantes se logren unir al proyecto con una mayor prontitud, deberán reinvertir el 40% de su salario, esto sujeto al análisis financiero y el sostenimiento de las ventas. La reinversión del 40% del salario se hará hasta que todas las socias estén dentro de la compañía. En el momento que todas las mujeres estén dentro y la empresa facture lo suficiente para que ellas sean consideradas de planta, se irá

disminuyendo el nivel de reinversión, lo cual será definido por la misma empresa.

## Observación

Las emprendedoras y/o empresarias, entran en una etapa de observación, semanalmente deberán presentar informes del comportamiento del negocio, los cuales serán definidos y evaluados por los proyectos realizados por la Universidad EAFIT para ese fin. Esto con la idea de supervisar que lo aprendido, sea efectivo y sea aplicado de manera correcta. Dado los informes se darán las recomendaciones del caso para la correcta evolución de la microempresa en el futuro. Se pretende que estas empresas sociales genere un crecimiento constante para que se vuelva una fuente generadora de empleo no sólo para las mujeres pertenecientes actualmente a los agrupamientos, sino también para las mujeres venideras que quieran pertenecer a una empresa que se preocupa por los intereses de las socias pertenecientes al mismo, y que quiere generar un sentido de pertenencia grande dentro de la comuna.

Representación gráfica del modelo de la empresa social



Fte. Elaboración Propia. EAFIT Social.



## Presupuesto Participativo: una estrategia y oportunidad de arranque de las Empresas Sociales en Medellín

El presupuesto para el proyecto inicial es restringido, por lo que se propone empezar con una primera empresa social en el área de confitería. Dicha área tiene varias ventajas que disminuyen los riesgos de fracaso y dificultades para la realización del proyecto. Entre las ventajas de estos productos destacan que no necesitan refrigeración, son productos que duran mucho tiempo antes de su vencimiento, son fáciles de producir y los costos son bajos porque no se necesitan ningún requerimiento especial para su almacenamiento. Además de las características antes mencionadas de dicha línea de producción que la convierten necesariamente en estratégica está el trasfondo de la necesidad de adelantar esfuerzos en esa área. Como se mencionó anteriormente el producto inicial en la empresa social tiene unos mercados objetivos que son la tienda a tienda y el institucional. En éste último es de gran importancia porque ahí reside la idea de negocio como viable en primera instancia.

La Alcaldía de Medellín tiene programas comunales de suplemento alimenticio enfocado a la población más vulnerable de la comuna, entre éstas están los infantes escolares, las madres gestantes y los adultos mayores. Lo que pretende la alcaldía es lograr darles un sustento diario para que complementen su alimentación durante su jornada escolar con unos costos que estén de acuerdo a sus necesidades y su condición económica. Vale aclarar que estos niños sólo cuentan con presupuesto de entre \$200 y \$500 diarios para poder acceder a dichos beneficios, por lo que la Alcaldía debe mantener unos costos tales que le permitan man-

tener esos precios Dentro de este suplemento alimenticio deben existir ciertos productos que cumplan con las exigencias nutritivas necesarias para la correcta alimentación. Es en este punto es donde se vuelve realmente estratégico enfatizar la importancia de los productos de confitería, ya que estos productos hacen parte de ese suplemento alimenticio requerido por el pliego de peticiones hecho por la alcaldía de Medellín a las empresas que deseen participar en el proceso de licitación. Entonces, se enfatiza la necesidad de empezar en este tipo de mercados porque además de hacer parte de los alimentos básicos necesarios dentro de los suplementos alimenticios, son productos que requieren una manufactura más sencilla que otros productos, además de sus ventajas de distribución, almacenamiento y aceptación, y es un producto que es de fácil adaptación dentro de los procesos productivos propuestos por los modelos de empresa social.

Dentro del proceso de elaboración de este informe, pudimos tener contacto con distintas empresas del sector privado que están dispuesta a trabajar en conjunto con las empresas sociales. Destaco en el campo del Cuidado Infantil Organizaciones Madrinas como Ximena Rico, Carla Cristina y FAN quienes fueron definitivas en la consolidación y sostenibilidad del Modelo.

Las licitaciones tienen una serie de requerimientos y normas que un grupo de emprendedoras nacies no pueden cumplir dada su poca trayectoria y mínimos recursos financieros. Sin embargo se sugiere que en los pliegos de las licitaciones tengan como condición la proveeduría por parte de estas empresas sociales en algunos productos para conformar los desayunos, almuerzos y refrigerios exigidos por el plan de alimentación municipal. Como sugerencia

se plantea la posibilidad de empezar con la producción de la línea de confitería y los siguientes productos: Panelitas, quesos dulces, arequipe, golosinas y bocadillos. Por otro lado se encuentran dentro de los pliegos de alimentación para los niños e igualmente pueden ser comercializados en la comuna tienda a tienda. Una vez esta primer etapa del proyecto muestre sus frutos, se extenderá a otros niveles de negocios, como los lácteos, panificación, refrescos, frutas y vegetales, etc.

### Financiación de la empresa social

- Recursos del gobierno local y nacional. Es estratégico pensar en la posibilidad de hacer unos cambios pertinentes, recomendados por la comunidad, frente a que parte del presupuesto participativo para el desarrollo de la comuna sea destinado a estos proyectos de emprendimiento. El presupuesto participativo pretende fortalecer los liderazgos colectivos mediante un acercamiento con la gestión pública para fortalecer el trabajo en conjunto entre la ciudadanía y el estado. La idea entonces es pensar que cierta parte destinada para el bienestar social, que a nivel municipal llega a la cifra aproximada de \$13.744'866.846<sup>7</sup> desglosado en 52.504 paquetes alimentarios y 1.123 subsidios para adultos mayores vulnerables<sup>8</sup>, además de los proyectos adelantados específicamente en la comuna 13 como el proyecto “Alimentando”<sup>9</sup> que mediante el apoyo

7 LICITACIÓN PÚBLICA LP- 70003271 de 2008.

8 [http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/I\\_gestion/presupuestoparticipativo.jsp](http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/I_gestion/presupuestoparticipativo.jsp).

9 Plan de desarrollo comuna 13 “sembrando para el futuro y desarrollo integral”.

de dos instituciones (Caminos abiertos y Fundación Alma y Vida) logra llegar a la población vulnerable de la comuna 13 mediante refrigerios o desayunos. No es entonces inviable pensar que parte de ese presupuesto sea destinado a la consolidación y sostenimiento de las empresas sociales nacientes de las mujeres emprendedoras de la comuna 13.

- La viabilidad de la empresa social se enfoca precisamente en el mercado potencial de la misma. Según datos de emprendedoras nacientes en la ciudad de Medellín, se cuenta con lo siguiente:
  - 44.035 Unidades Productivas identificadas.
  - 1.493 Unidades Productivas no asociativas en agrupamiento.
  - 75 agrupamientos conformados.
  - 111 Unidades Productivas en agrupamientos de Empresarismo Social.
  - 132 Unidades Productivas Asociativas en fortalecimiento.<sup>10</sup>

Esto significaría un crecimiento constante para la comunidad y un mejoramiento sostenido de la calidad de vida de cada una de las mujeres pertenecientes a la empresa social. También es un aliciente para los empresarios nacientes ya que tienen un estímulo de crear empresa mayor porque cuentan con el apoyo de una entidad sólida como la Alcaldía de Medellín.

- Consecución de la infraestructura de la empresa social (será incluido en los costos de producción).

---

<sup>10</sup> Ibid.

- Contrapartida de las empresarias en especie y rubro de entrada al negocio.
- ONGs.
- Después de que las empresarias estén con su negocio totalmente establecido, están tendrán el compromiso legal y moral de hacer la transferencia de conocimiento de su proceso a otras células productivas.
- Rentabilidad propia por la producción de la empresa social.
- Cuota simbólica de ingreso a la empresa social por parte de las mujeres involucradas en el proyecto. Ejemplo: \$.150.000 por mujer.
- Un 30% como mínimo del capital de trabajo requerido en insumos y materias primas será aportado por el agrupamiento de mujeres. El otro 70% será prestado por la financiación obtenida por las autoridades locales.
- Las mujeres pertenecientes a los agrupamientos saben que crear empresa no es tarea fácil. Saben que el compromiso es grande y que todas deben tener el mismo direccionamiento con el fin que prospere la idea que todas quieren y necesitan se materialice para el beneficio propio y de sus familias. Además, son conscientes que para que la empresa prospere siempre hay una etapa inicial que es difícil y que necesita del apoyo y compromiso de todas para que la empresa no tenga tropezones en el andar del proyecto. Por esta razón las mujeres quienes integran el grupo deberán comprometerse a que de su sueldo se deberá reinvertir el 40% de su salario hasta que en la empresa se encuentren todos los socios y la empresa logre su estabilidad financiera.

## Conclusiones y recomendaciones

Es de vital importancia entender que la posibilidad de éxito real de este proyecto está en las manos de las mujeres emprendedoras, aunque la capacitación, entrega de recursos y experiencia son vitales para el desarrollo del mismo. La real oportunidad de que el proyecto sea un éxito está en las mujeres que empiezan este proceso.

Es claro que las emprendedoras deben pasar por un proceso de evaluación previo para poder pertenecer al empresa social, esto con el fin de crear cierto grado de competitividad de las nuevas empresas sociales nacientes, al entrar al proceso de implementación será un valor agregado contar con las empresas que tienen cierto recorrido o que en realidad tienen potencial para el mercado objetivo planteado. Por ello es preferible pensar en productos de fácil manufactura, costos bajos y de consumo masivo.

Las emprendedoras son personas que se encuentran empezando su proceso de formación empresarial y tienen poco conocimiento acerca de los movimientos que genera el mercado y las consecuencias que éste les podría traer si no se es abordado de manera correcta. Al pertenecer a la empresa social se pretende que en un periodo de tiempo ellas logren un nivel necesario de entendimiento de los movimientos del mercado y logren el objetivo de conformar una empresa auto sostenible, que genere flujos de caja constantes y crecientes y que logre su adaptación total dentro de los diferentes sectores de la industria de los alimentos. Por esto, el proceso de implementación de la empresa social pretende enfatizar en la etapa final de observación para poder así tener un seguimiento constante y preciso de la evolución de la microempresa y poder hacer correcciones sobre la marcha de ser necesarias.

Un mercado potencial para estos productos producidos por la empresa social definitivamente son las tiendas ubicadas en las respectivas comunas. Esto se puede tomar como punto de partida para un conocimiento inicial de los mercados potenciales pero la idea del proyecto es lograr abarcar un sector mayor de la población. Por ser empresas que empiezan desde cero, que tienen poco conocimiento de mercado, de manufactura industrializada y de economías de escala, es absurdo pensar que dichas empresas puedan postularse a las licitaciones hechas por la Alcaldía de Medellín en cuestión de los complementos alimenticios a las poblaciones más vulnerables (se anexa un pliego de exigencias por parte de la alcaldía de Medellín que las empresas que se quieren postular a las licitaciones deben cumplir).

Por esta razón, la propuesta hecha por el empresa social es que dichas empresas que si logren cumplir con las exigencias del pliego tengan entre una de éstas la inclusión de los productos de las empresas sociales dentro de los proveedores de alimentos del mismo, es decir, para el concreto caso de la célula productiva inicial de empresa social Sabor y Delicias, que se especializarán en la producción de productos del área de confitería, se pretende que el componente de dulce dentro de los desayunos, almuerzos o refrigerios sean estos productos: bocadillos, quesos dulces, panelitas, golosas (pan redondo con arequipe en el centro) y arequipe. Si esta propuesta es aceptada el crecimiento por unidad de dicha empresa social será acelerado y se logrará la experiencia en el mercado institucional necesaria para poder pensar en los demás productos futuros de las siguientes empresas sociales nacientes, y por qué no, en un conjunto total de empresas sociales creadas por mujeres en diferentes áreas como cárnicos, lácteos, panadería, confitería, frutas

y vegetales, entre otras sean las que puedan ser las que se adjudiquen las licitaciones de la Alcaldía en un futuro.

La empresa social es una idea viable que lograría integrar más a las emprendedoras nacientes para poder tener un contacto más directo con el mercado competitivo actual. De acuerdo al presupuesto participativo existen en la comuna 13, 37.944 personas entre las edades de 5 a 19 años<sup>11</sup> en estado de vulnerabilidad, que va seriamente ligado al proceso de suplemento alimenticio planeado por la alcaldía de Medellín, entonces no es descabellado pensar en incluir al empresa social dentro del presupuesto participativo otorgado por la Alcaldía para el bienestar social con el fin de suplir esa necesidad de abastecer a la población más vulnerable, mediante la propuesta antes mencionada de lograr la modificación de las condiciones para las empresas licitadoras, y ayudando al plan de desarrollo adelantado por la alcaldía precisamente para la comuna 13, sabiendo de antemano, que la alcaldía pretende crear lazos con la comunidad mediante el presupuesto participativo además de saber que esta empresa social sería directamente operado por personal perteneciente a la comuna 13.

## Bibliografía

Austin J., G. R. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Mexico: Planeta.

Barrera Duque, E. (2007). La Empresa social y su responsabilidad social. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 59-75.

Borzaga, C. D. (2001). *The Emergence of Social Enterprises*. London: Routledge.

---

10 Ibid.



Campedelli Massimo. (2010). *Impresa Sociale, Idee e Percorsi per uscire dalla crisi*. Reggio Emilia: Diabasis.

Defourny, J. &. (2006). Defining social enterprise. En M. Nysens, *Social Enterprise* (págs. 3-26). NY: Routledge.

Friedman, M. (13 de Septiembre de 1970). The social responsibility of business is to increase profits. *NYT*, pág. 10.

Hart, S. &. (2002). The great leap. Driving innovation from the BoP. *Sloan Management Review*, 51-56.

Haugh, H. (2005). A research agenda for social enterprise social. *Enterprise Journal*, 1.

J. Mair, E. N. (2003). The emergence of social enterprises and their place in the new organizational landscape. *IESE BS*, wp 523.

M., C. (2007). Business profitability and creation of social value. En K. e. Rangan, *Business solutions for the global poor* (págs. 309-320). San Francisco: Jossey-Bass.

Porter, M. &. (2006). Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *HBR América Latina*, 42-57.

Prahalat, C. &. (2002). Negocios en la base de la Pirámide. *Revista de Gestión*, 90-99.

Prahalat, C. &. (2007). Cocreatin business new social compact. *HBR*, 11p.

Prahalat, C. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. New Jersey: Wharton School Publishing.

Vargas, M. (2006). *Modelo de Empresas Sociales CGM*. Medellín: EAFIT - Promanuscrito.

Vargas, M. (2010). *Extraído del Informe parcial al Convenio EAFIT – Secretaria de las Mujeres del Municipio de Medellín*. Medellín: EAFIT - No publicado.

Wallace, S. (1999). Social entrepreneurship: the role of social purpose enterprise in facilitating social community development. *Journal of development entrepreneurship*, 153-174.



# Implementación de la Empresa Social en Colombia: análisis jurídico

JOSÉ SANTIAGO RENDÓN VERA<sup>1</sup>

## La Empresa Social

La pregunta sobre qué es lo que se debe entender cuando se habla de una empresa social encuentra hoy en día múltiples respuestas y matices. Esto se debe a que diferentes autores han propuesto diversas definiciones en las que cada uno pretende establecer los elementos esenciales de dicho concepto. En consecuencia, es necesario mencionar las principales conceptualizaciones formuladas por la doctrina en aras de desentrañar los elementos o características

---

<sup>1</sup> Abogado, Magister en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local.

que debe tener una organización para ser clasificada como una Empresa Social.

Como se mostrará a lo largo del presente estudio, la Empresa Social no solamente es una institución de carácter jurídico, toda vez que también se ha explicado como una institución social y económica al servicio del desarrollo humano integral, esto es, como una organización mediante la cual se logra el mejoramiento de la calidad de vida de las personas en una comunidad. En tal sentido, además de mostrar cómo ha sido caracterizada por sectores de la doctrina (social, económica, jurídica) será necesario preguntarnos si verdaderamente tiene sustento esta figura teniendo presente que hoy en día existen otros tipos organizativos que están llamados a cumplir una finalidad parecida. Tal será el reto del presente estudio y por consiguiente, mostraremos cómo otros países han logrado avances significativos para la incorporación de este tipo organizativo en su cultura económica y jurídica.

En primer lugar, sobre el concepto de Empresa Social se encuentran algunas definiciones básicas, como por ejemplo la siguiente:

*“En el curso de los últimos años, se han propuesto diversas definiciones de empresa social. La primera y más general es la que se ha difundido en los Estados Unidos, según la cual se definen como empresas sociales todas aquellas que operan de acuerdo con las leyes del mercado (es decir haciendo transacciones a título oneroso), pero persiguiendo en modo explícito objetivos sociales”. (Vargas Saenz & Podestá Correa, 2012, pág. 4)*

Bajo el liderazgo de la doctrina italiana, uno de los países pioneros en el tema, la Red Emes propone una defi-

nición teórica que busca dar cuenta del equilibrio entre lo económico y lo social en la empresa social:

*“La red Emes ha buscado proponer una definición que se articula a través de las dos dimensiones: aquella económica –empresarial y aquella social.*

*La primera prevé la subsistencia de cuatro requisitos:*

- 1. Una producción de bienes y/o servicios de manera continua.*
- 2. Un elevado grado de autonomía.*
- 3. Un nivel significativo de riesgo económico.*
- 4. La presencia, junto con voluntarios y consumidores, de un cierto número de trabajadores remunerados.*

*La dimensión social es garantizada por las siguientes características:*

- 1. Tener como objetivo explícito producir bienes a favor de la comunidad.*
- 2. Ser una iniciativa colectiva, es decir, promovida por un grupo de ciudadanos.*
- 3. Tener una jerarquía que no esté basada en la propiedad de capital.*
- 4. Garantizar una participación extendida a los procesos decisorios, que incluya todas, o casi todas las personas o grupos interesados en la actividad (por lo tanto no sólo los trabajadores o no solo los usuarios, como en el caso de las cooperativas tradicionales);*
- 5. Tener una distribución limitada de las utilidades.”*  
(Vargas Saenz & Podestá Correa, pág. 6)

De conformidad con la teoría desarrollada por Carlo Borzaga y Luca Fazzi (2008, pág. 17), se indican como elementos propios de la empresa social, los siguientes:

- *El perseguir un objetivo diferente a la maximización de los intereses de los propietarios;*
- *Establecer límites a la distribución de utilidades;*
- *La inclusión de más grupos de interés en la propiedad y gobierno de la empresa.*
- *La sistemática producción de externalidades positivas y, más propiamente, adoptar un modelo equitativo para la distribución de los ingresos;*
- *Mantener fuertes lazos con el territorio de pertenencia (empresa comunitaria);*
- *La capacidad de atraer recursos a través de diferentes canales y por lo tanto, asegurar el funcionamiento de la empresa a través de la captación de recursos de diversas fuentes, tanto de aquellos provenientes de ingresos provenientes de la venta de productos o la prestación de servicios, como de donaciones de terceros, según el tipo de actividad realizada.*

En razón de esta variedad de características, los mencionados autores indican que para determinar cuáles de estas son fundamentales al concepto de la empresa social y por oposición, cuáles no lo son, se hace necesario el desarrollo una teoría de la Empresa social. De todas formas, estos autores nos aclaran que un resultado de la anterior teoría puede concluir válidamente la coexistencia de múltiples modelos de empresas sociales<sup>2</sup>, según la cual no existiría un

---

2 Cfr Borzaga & Fazzi, 2008, p. 17: “Solo dopo aver proposto un’interpretazione teorica convincente sarà possibili interpretare anche le diverse caratteristiche assunte dalle imprese social, rivelare quali di esse sono fondamentali e quale no, e capire se esiste un unico ideal tipo di impresa sociale o, piuttosto, se non si sia in presenza di una pluralità di modelli.”

único tipo de Empresa Social. En consecuencia, múltiples formas organizativas podrían ser consideradas como empresas sociales, así difieran en algunos de sus características básicas. Esta posibilidad sería semejante a la existencia de diversas tipologías de sociedades mercantiles: sociedad anónima, sociedad por acciones simplificada, sociedad de responsabilidad limitada, las cuales comparten unos elementos esenciales pero difieren en asuntos particulares, como por ejemplo la responsabilidad de los accionistas, que no es igual en todas las sociedades mercantiles.

En tal sentido, una sólida teoría sobre la Empresa Social deberá dar cuenta de cuáles de las características, que doctrinalmente se le atribuye al concepto, realmente son elementos esenciales para que se pueda predicar la existencia del concepto. Esta construcción teórica es fundamental ya que en Colombia la Empresa Social no cuenta con una norma legal que la defina, razón por la cual se hace necesaria una teoría sobre este tipo de organización adoptada y reconocida en otros países.

De conformidad con lo anterior, una teoría sobre la Empresa Social debe en primer lugar partir de la idea del análisis de la existencia de características comunes a las empresas sociales, o lo que es lo mismo, indagar si existen elementos esenciales del concepto. Este análisis doctrinal es análogo al que se formula desde la teoría de la sociedad mercantil (persona jurídica con ánimo de lucro), la cual establece la existencia de elementos esenciales para la configuración de una sociedad de este tipo<sup>3</sup>. Por consiguiente, bajo este método de razonamiento, en la teoría de la Em-

---

3 Estos elementos se mencionan en el capítulo 3 del presente trabajo.

presa Social como sucede en la teoría de la sociedad comercial, la ausencia de uno de los elementos esenciales (en un caso particular), será causa suficiente para concluir que tal fenómeno no sea definido como una Empresa Social. En consecuencia, la teoría de la Empresa Social deberá dar cuenta de aquellos elementos que son de su esencia y por lo tanto, aquellos otros que son prescindibles o accesorios a su naturaleza económica, social y jurídica.

En un intento por desarrollar esta teoría sobre la Empresa social, Borzaga y Fazzi (2008) establecen los siguientes *elementos comunes* que se deben verificar en toda Empresa Social:

1. Debe limitar, total o significativamente, la distribución de utilidades a los propietarios de la empresa. De esta forma, estos no se beneficiarán del poder de mercado ganado por la empresa social.
2. Debe asignar derechos de propiedad y por lo tanto, participación en la gestión, a todos sus grupos de interés, ya que estos podrán extraer el máximo beneficio de las actividades o reducir al mínimo los daños causados por el comportamiento oportunista que otros grupos de interés podrían tener. Como consecuencia, la forma en la cual se toman las decisiones debe basarse en el principio de representación de todos los propietarios y por lo tanto, cada persona tendrá derecho a un voto.
3. Debe buscar la expansión de la propiedad o la gobernanza a una pluralidad de sujetos, así como la búsqueda de arraigo territorial para cumplir con dos objetivos adicionales:
  - a. Detectar correctamente las necesidades, evaluar los criterios de asignación de recursos en la comunidad e identificar respuestas;



- b. Encontrar los recursos necesarios para asegurar la provisión de bienes o servicios a las personas que no pueden pagar por ellos, especialmente cuando sus necesidades no son reconocidas por la autoridad pública.
4. Deben adoptar una rendición de cuentas en la que se evidencien claramente los diferentes resultados económicos y sociales de las actividades desarrolladas.

Finalmente, indican que la intensidad en la aplicación de los anteriores elementos será gradual según los objetivos y el contexto en el cual opera la empresa social (Governo e organizzazione per l'impresa sociale, pág. 22).

Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz en 2006, es quizás uno de los pocos economistas que actualmente ha centrado su proyecto en impulsar el concepto de la Empresa Social. Yunus se ha destacado no sólo por elaborar una sólida doctrina, sino porque que ha llevado a la práctica y ha constituido varias empresas sociales, entre ellas, se le reconoce mundialmente por fundar el Banco de los Pobres en Bangladesh, su país de nacimiento, y a partir de esta iniciativa una variedad de empresas sociales cuyas finalidades consisten en buscar soluciones innovadoras para los problemas que enfrentan millones de pobres en todo el mundo. Cuando fundó el banco de los pobres con la finalidad de conceder microcréditos a los más desfavorecidos, individuos excluidos del sistema financiero y víctimas del mercado negro de prestamistas a tasas de más allá de la usura, Yunus demostró que era posible prestarles dinero ya que casi todos cumplieron con el pago del préstamo. Adicionalmente, Yunus creó un enfoque novedoso para aquella época: más de la mitad de los beneficiarios del banco

debían ser mujeres. De esta manera descubrió el papel preponderante que tienen las mujeres para sacar a sus familias de la pobreza, razón por la cual las ha involucrado en varias de las empresas sociales que constituyó con posterioridad.

De conformidad con lo anterior, Yunus tiene una concepción más práctica de lo que debe ser una Empresa Social, la cual define en los siguientes términos (Yunus, pág. 19):

*“Podemos pensar en la empresa social como un negocio desinteresado cuyo propósito es acabar con un problema social. En este tipo de negocios, la empresa obtiene un beneficio, pero nadie se aprovecha de él. Dado que la empresa está dedicada por completo a la causa social, toda idea de beneficio personal queda al margen del proyecto. El propietario puede retirar tras un periodo de tiempo sólo la cantidad invertida.”*

Para Yunus la Empresa Social es un instrumento de inversión social a través del cual un grupo de asociados suman esfuerzos para buscar la solución de una problemática social a través del ejercicio de una actividad empresarial. Toda empresa social, según él, debe cumplir con las siguientes características (Las empresas sociales, pág. 31):

1. El objetivo del negocio es superar la pobreza, o resolver uno o más problemas que amenacen a la población y a la sociedad (como educación, salud, acceso a la tecnología, medio ambiente), no maximizar beneficios.
2. La empresa logrará sostenibilidad financiera y económica.
3. Los inversores recuperan sólo el dinero invertido. No reciben ningún dividendo que supere la inversión original.
4. Cuando se devuelve la cantidad invertida, el beneficio permanece en la compañía para ampliación y mejoras.
5. La compañía será ambientalmente consciente.

6. La mano de obra recibe un salario mejor que las condiciones de trabajo estándar.
7. ¡¡¡Hazlo con alegría!!!

Por otro lado, la doctrina anglosajona se enfoca en “la creación de valor social sin definir explícitamente la forma jurídica que utilizarían, pero estableciendo una relación directa entre los objetivos sociales y los sectores económicos en los que desarrollan la actividad. En concreto, la actividad de las Empresas Sociales se circunscribe a los sectores de educación, sanidad, servicios sociales o energías renovables.” (Díaz-Foncela & Marcuello, 2012, pág. 147)

En desarrollo de esta visión, en Estados Unidos, la realidad de las empresas sociales se ha estructurado bajo el establecimiento de *sociedades híbridas*, entre las cuales se encuentran las denominadas Benefit Corporations (B Corporations), en español: Empresas B. En éste país cada Estado es autónomo para reglamentar y autorizar la constitución de los nuevos tipos societarios autorizados por el Congreso. Según datos de Vargas Balaguer (2014, pág. 213), en este país 27 Estados han incorporado este tipo de sociedad “ya sea mediante la sanción de una ley especial para las B Corporations o por vía de la reforma a la legislación societaria”. Las Empresas B tampoco gozan de una única definición, no obstante se puede entender que a grandes rasgos combinan elementos de los sectores sociales y privado. En términos de Vargas Balaguer (pág. 213):

*“son empresas que sin perder de vista la rentabilidad pretenden generar un impacto positivo en la comunidad y en el medio ambiente desde el negocio mismo.*

*Como vemos, se trata de organizaciones de naturaleza híbrida, que persiguen objetivos que combinan los ámbitos sociales y ambientales con aquellos netamente económicos.”*

De conformidad con las variaciones que cada modelo de empresa pueda tener, se han establecido algunas características esenciales que deben acreditar las entidades que aspiren a ser certificadas<sup>4</sup> como Empresas B:

1. Dentro de sus objetivos buscan solucionar problemas sociales o ambientales, a través de prácticas respetuosas con sus trabajadores y el medio ambiente. A diferencia de los programas de responsabilidad social empresarial, las Empresas B adquieren realmente una obligación ya que su finalidad social queda establecida en sus estatutos.
2. Se somete a un proceso de certificación para el cual deben autorizar ser auditados por un tercero independiente.
3. Protegen su misión empresarial.

Adicionalmente a las organizaciones establecidas en la normatividad de este país, que abordaremos más adelante, algunos autores en este país centran su atención en el diseño y la propuesta de organizaciones orientadas a la maximización de los resultados sociales sobre el lucro económico de los socios. Uno de ellos es Robert Shiller, quien propone que realmente se necesita una entidad lo suficientemente robusta en términos financieros, para que realmente tenga probabilidades de solucionar grandes problemas sociales (Zamagni, 2014). Estas organizaciones requieren ser altamente atractivas para que muchas personas inviertan en ellas. En tal sentido, Shiller propone la creación

---

4 Se ha pretendido incorporar un sistema de certificación que se debe renovar de forma periódica, previa la calificación por una entidad independiente.

de la “Participation non profit organization” (“Empresas con participación sin ánimo de lucro”): organizaciones que estarían “autorizadas a emitir acciones (además de bonos) que proporcionan grandes beneficios fiscales al suscriptor con la única condición de que, en caso de venta de acciones, los beneficios se inviertan en otras empresas del mismo tipo. De lo contrario, el inversor, si quisiese conservar para sí las ganancias, deberá devolver los beneficios fiscales que recibió” (El reto de la responsabilidad civil de la empresa, pág. 214).

Hoy en día no hay consenso doctrinal ni legal sobre qué es una empresa social, pero básicamente se pueden identificar algunas características que son mencionadas en la generalidad de los casos. A nivel de la Unión Europea, en donde quizás debería existir un mayor desarrollo del concepto no existe una definición precisa (Pestoff & Hulgard, 2015, pág. 10), aunque en términos generales se apoya la definición realizada por la red EMES de equilibrar las dimensiones económica y social en la empresa social, elementos comunes a muchas de las definiciones; pero va más allá al proponer una tercera dimensión que no ha sido valorada suficientemente en muchas de las conceptualizaciones sobre la Empresa Social: la dimensión de la gobernanza participativa, la cual se manifiesta en la autonomía de la Empresa Social con respecto al mercado y el Estado; el involucramiento en la toma de decisiones a representantes de los *stakeholders* de la entidad; el ejercicio democrático para tomar las decisiones, en el sentido de que se aplican principios como el de un voto por cabeza, sin que sea factor determinante la participación de capital (Pestoff & Hulgard).

En nuestro país, el Municipio de Medellín estableció mediante Acuerdo Municipal No. 41 de 2011 la política

pública para la economía social y solidaria. En esta reglamentación definió el concepto de Empresa Social en su artículo 2 de la siguiente manera:

*“Empresas sociales solidarias. Son otras formas asociativas y solidarias de propiedad de la economía solidaria que como empresas producen bienes y servicios asumiendo las figuras jurídicas de asociaciones, corporaciones, empresas comunitarias, organizaciones comunales con visión empresarial, entidades autónomas sin ánimo de lucro, cuyo objeto social está orientado a facilitar la realización y goce efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de los ciudadanos/as y que para lograr dicha finalidad social, producen riqueza colectiva y propiedad social, distribuyendo sus excedentes en cumplir su objeto para construir bienes públicos y generar balances sociales que contribuyen a la equidad y la exclusión de los sectores poblacionales en contextos de vulnerabilidad y discriminación.”*

Para los fines de este estudio no profundizaremos en más definiciones teóricas y nos centraremos a continuación en analizar cómo otros ordenamientos jurídicos han incorporado o reglamentado formas asociativas que han servido para la implementación de empresas sociales en sus respectivos países.

La Empresa Social en el derecho comparado:

A continuación realizaremos un estudio sobre cómo la Empresa Social ha empezado a ser reconocida como un tipo de persona jurídica reconocido por el ordenamiento jurídico; aunque también, existen casos en los que no tienen un reconocimiento expreso por las normas de un país, teniendo presente que en ellos la doctrina argumenta que

en estos países se pueden implementar empresas sociales en alguna de las entidades ya existentes.

### A. Italia:

En Italia la Empresa Social cuenta con reconocimiento expreso por la normatividad del Estado, la cual indica que puede funcionar desde cualquiera de las tipologías de entidades sin ánimo de lucro establecidas en la ley.

Debido a lo anterior, la mayoría de la doctrina indica que entre las diferentes formas asociativas, las características de empresa social se encuentran reflejada en mayor grado en la llamada cooperativa social.

Las cooperativas sociales surgieron en los años sesenta como respuesta de las cooperativas tradicionales para responder por las necesidades de un amplio sector de la población en condiciones de vulnerabilidad. No sobra traer a colación algo de historia: “La primera cooperativa de solidaridad social nacida en Italia es la San Giuseppe di Roè Volciano (Brescia), constituida en 1963 bajo la guía fuerte de Guiseppe Filippini, presidente honorario de Federsolidarietà hasta su muerte repentina el 31 de julio de 2000.” (Vargas Saenz & Podestá Correa). Como novedad, la cooperativa social en Italia rompió el paradigma de la *mutualidad interna* como requisito *sine qua non* de la cooperativa según el cual solamente los asociados se pueden beneficiar de la actividad de la cooperativa. Este país reconoció a la cooperativa social como un tipo específico de persona jurídica en la ley n. 381 de 1991, definiéndola así:

*Art. 1 Definición. Las cooperativas sociales tienen el objeto de perseguir el interés general de la comunidad, a la promoción humana y a la integración social de los ciudadanos a través de:*

- a) *la gestión de servicios socio-sanitarios y educativos:*
- b) *el desarrollo de actividades diversas –agrícolas, industriales, comerciales o de servicios- dirigidas a la inserción laboral de personas discapacitadas.*

Otra de las novedades de la Cooperativa Social es que permite la consagración de varios tipos específicos de socios:

- a) Socios voluntarios (artículo 2 de ley n. 381 de 1991) quienes participan en la cooperativa de forma gratuita. Es interesante en cuanto no reciben ningún beneficio, pero pueden participar en la administración o ejecución del objeto social de la cooperativa. Si bien son opcionales, en caso se establecieran, su número no puede superar a la mitad de los socios.
- b) Socios trabajadores: “Son socios trabajadores aquellos que participan en la conducción de la sociedad y ponen a disposición de la cooperativa sus capacidades profesionales obteniendo una compensación proporcional a la calidad y cantidad de trabajo prestado.” (Vargas Saenz & Podestá Correa, pág. 15)
- c) Socios trabajadores con discapacidad: Según el artículo 4º, las personas discapacitadas deben ser mínimo el 30% de los trabajadores de la cooperativa, quienes deberán ser también socios, salvo que se encuentren en estado de incapacidad mental o bien, siendo plenamente capaces no acepten adquirir la calidad de socios de la cooperativa.
- d) Socios financiadores: “fueron previstos en el art. 2526 del código civil, el cual establece que ‘a los poseedores de los instrumentos financieros no se les puede atribuir, en cualquier caso, más de un tercio de los votos correspondientes al total de los socios presentes o re-



presentados en cada asamblea’.” (Vargas Saenz & PoDESTÁ Correa, pág. 19) No obstante, la práctica usualmente aceptada en las cooperativas sociales de Italia, indica que los socios financiadores no reciben dividendos o retornos económicos: “es un financiador, pero sin otro ‘retorno’ diferente a la satisfacción de ayudar al crecimiento de una empresa de solidaridad”. (De las cooperativas a las empresas sociales, pág. 19)

- e) Socios beneficiarios: “Son socios beneficiarios aquellos que usufructúan directa o indirectamente los servicios ofrecidos por la cooperativa...[p]or ejemplo, existen numerosas cooperativas en cuya base social hay una fuerte presencia de padres de personas con déficit intelectual los cuales autogestionan (junto con los socios trabajadores y los socios voluntarios) un servicio concreto para sus propios hijos.” (pág. 19)
- f) Socios personas jurídicas: “el art. 11 de la L. 381/91 dice que ‘pueden ser admitidas como socias de las cooperativas sociales personas jurídicas públicas o privadas en cuyos estatutos esté previsto el financiamiento y el desarrollo de tales cooperativas’.” (pág. 20)

La Empresa social fue reconocida en el ordenamiento jurídico italiano por la ley n. 118 de 2005, la cual fue reglamentada por el Decreto 155 de 2006. El artículo 1º de la ley define a las empresas sociales como: “las organizaciones privadas sin ánimo de lucro que ejercen estable y fundamentalmente una actividad económica de producción o de intercambio de bienes o servicios de utilidad social, direccionada a la realización de una finalidad de interés general”. En tal sentido, la empresa social no es una persona jurídica reconocida expresamente por el ordenamiento ju-

rídico pues podrá reconocerse como tal a cualquier entidad sin ánimo de lucro: desde fundaciones hasta las cooperativas sociales pueden ser empresas sociales.

El Decreto 155 establece las siguientes características de la Empresa Social, de las cuales resalto las siguientes:

1. Prestación de bienes y servicios de utilidad social: en su artículo segundo se define qué son bienes y servicios de utilidad social, concepto importante ya que estos delimitan el alcance del objeto social de la Empresa Social en Italia. En este punto y a semejanza de la cooperativa social, se reconocen dos tipos de empresas sociales:
  - 1.1. Cualquiera que pertenezca a los siguientes sectores, siempre y cuando los ingresos por el ejercicio de las actividades a cada uno sean superiores al 70% del total de los ingresos. Los sectores son los siguientes:
    - 1.1.1. De asistencia social, de conformidad con la Ley n. 328 del 8 de noviembre del 2000.
    - 1.1.2. De cuidado de la salud, de acuerdo con el Decreto n. 33 del 8 de febrero de 2002 del Presidente del Consejo de Ministros.
    - 1.1.3. De asistencia socio-sanitaria, según Decreto n. 129 del 6 de junio de 2001 del Presidente del Consejo de Ministros.
    - 1.1.4. De educación, instrucción o formación, de conformidad con la Ley n 53 del 28 de marzo de 2003.
    - 1.1.5. De protección del medio ambiente y del ecosistema, según Ley n. 328 del 15 de diciembre de 2004.
    - 1.1.6. De mejora del patrimonio cultural, de acuerdo con el Código del patrimonio cultural y paisajístico (Decreto legislativo n. 42 del 22 de enero 2004).

- 1.1.7. De turismo social, según en el artículo 7 y 10 de la Ley n. 135 de 29 de marzo de 2001.
  - 1.1.8. De formación universitaria y post-universitaria.
  - 1.1.9. De investigación y prestación de servicios culturales.
  - 1.1.10. De formación continua, destinada a la prevención de la deserción estudiantil y al éxito escolar y formativo.
  - 1.1.11. De servicios instrumentales para las empresas sociales, conformadas a partir de más del setenta por ciento por organizaciones que sean empresa social.
- 1.2. Pueden adquirir la calidad de empresa social aquellas que realizan actividad de empresa siempre que tengan como finalidad la integración o inserción laboral de personas que se encuentren en alguna de las siguientes condiciones, los cuales no podrán ser menos del 30% de los empleados de toda la empresa social:
- 1.2.1. Trabajadores desfavorecidos, según definición contemplada en el artículo 2º, literal f) del Reglamento de la CE 2204/2002 y sólo en los siguientes casos:
    - 1.2.1.1. Todo joven menor de 25 años que haya finalizado su educación a tiempo completo en los 2 años anteriores y que no haya tenido antes un primer empleo fijo remunerado,
    - 1.2.1.2. Toda persona que se considere que es o ha sido toxicómano con arreglo a lo dispuesto en el derecho nacional.
    - 1.2.1.3. Toda persona que no haya tenido un primer empleo fijo remunerado tras

haber empezado un periodo de privación de libertad u otra medida penal.

- 1.2.2. Trabajadores discapacitados, según definición contemplada en el artículo 2º, literal g) del Reglamento de la CE 2204/2002. Esta discapacidad la califica cada estado y puede ser física, mental o psicológica.
2. Ausencia de lucro: el artículo tercero indica que las empresas sociales deben destinar las utilidades o excedentes financieros al desarrollo de su objeto social o al aumento de su patrimonio, por lo cual está prohibida cualquier distribución de ellos a sus socios, participantes, trabajadores o colaboradores. Incluso, se prohíbe la distribución “indirecta” de excedentes a aquellos, lo cual se entiende que pasa en los siguientes casos:
  - 2.1. Cuando se hacen pagos de salarios a los administradores superiores al 20% a lo que empresas similares reconocen a sus respectivos administradores.
  - 2.2. Cuando se realizan pagos de salarios a trabajadores por encima del pago de otros trabajadores en empresas semejantes, salvo que se demuestre que estos poseen un nivel de estudios avanzado.
  - 2.3. Cuando se reconoce el pago de intereses, a cualquier tipo de personas, por encima de cinco puntos porcentuales a la tasa oficial, excepto cuando los intereses son pagados a bancos e intermediarios financieros.
3. Balance social: según el artículo 10 es obligatorio entregar un balance social de conformidad con la reglamentación que haga el Presidente del Consejo de Trabajo y Política Social.

## B. Portugal:

La Empresa Social en Portugal tiene sustento bajo la figura de las cooperativas de solidaridad social: “El 22 de diciembre de 1997 se promulgó una ley que, interviniendo sobre el Código Cooperativo (ya adoptado con la ley n. 51/1996), introdujo la disciplina de las cooperativas llamadas de solidaridad social. En el ámbito de esta ley, la cooperativa de solidaridad social es definida como una organización que, a través de la mutualidad de sus propios miembros en obediencia a los principios cooperativos, busca sin fines de lucro la satisfacción de sus necesidades sociales y su promoción e integración...” (Lamiceli, pág. 125).

Los voluntarios sociales pueden participar de alguna forma en la gestión de la cooperativa, para lo cual adquieren la calidad de “miembros honorarios”, los cuales sin embargo participan con voz pero sin derecho a voto en la asamblea general. De todas formas pueden participar en la fiscalización a través de la elección de un representante suyo en el consejo fiscal.

## C. Bélgica:

“A la luz de recientes reformas intervenidas, se puede afirmar que la empresa social en Bélgica ha tenido siempre forma de sociedad, sea esta de sociedad cooperativa o de una sociedad de capitales. El rol desarrollado por las asociaciones sin ánimo de lucro no parece poder ignorar que el artículo 1 de la ley del 27 de junio de 1921, modificada por la ley n. 51 de 2002, en vigencia desde el 1 de julio de 2003, define tales asociaciones como organizaciones que no se dedican a actividades industriales y comerciales (además de no perseguir el objetivo de procurar una ganancia patrimonial para sus propios miembros).” (Lamiceli, pág. 127).

En tal sentido la sociedad capitales en Bélgica contempla la posibilidad de que los socios la constituyan con fines sociales, caso en cual (Lamiceli, pág. 127) la sociedad no puede dedicarse “al enriquecimiento de sus propios socios y su estatuto prevea en particular que:

- los socios puedan tener un beneficio patrimonial limitado o ningún beneficio patrimonial;
- la sociedad no persigue de manera principal y objetivo patrimonial (ni siquiera indirecto), sino un objetivo social como reflejo del objeto social de sus actividades;
- la destinación de las ganancias y del patrimonio en liquidación deben ser conformes a las finalidades de la sociedad y compatibles con la reserva de fondos.”

Adicionalmente, los trabajadores al año pueden ejercer el derecho de convertirse socios, calidad que mantendrán mientras tengan vigente su contrato con la sociedad. En todo caso, ningún socio podrá tener más del 10% de los votos asignados a las cuotas o acciones de la sociedad.

Finalmente, la normatividad belga exige que las sociedades con fines sociales redacten anualmente “un reporte especial inherente a las modalidades mediante las cuales fueron perseguidos (y alcanzados) los fines de la sociedad, teniendo particular cuidado con las finalidades sociales. Encuentra un espacio en el código de las sociedades, una idea de balance social, que reviste gran importancia en el funcionamiento de la empresa social.” (Lamiceli, pág. 128)

#### D. Francia:

De conformidad con el análisis formulado por Paola Lamiceli (La empresa social en Europa: algunos puntos de

comparación, pág. 129), en Francia se presentó una reforma legislativa “orientada a introducir una disciplina específica para la empresa social. En este caso, se optó por una (única) forma de sociedad cooperativa (la Société coopérative d’interet collectif, constituida con el acrónimo Scic), hacia la cual se tiende a convergir el modelo asociativo, previendo que las asociaciones puedan transformarse en estas sociedades...La elección de la forma cooperativa se combinó con la decisión de admitir una limitada distribución de las utilidades a favor de los socios, conservando la obligación de destinar como reserva el 50% de las utilidades y la prohibición de emplear para tal fin las contribuciones públicas.” Debe tenerse en consideración adicionalmente que la finalidad de la Scic es fundamentalmente social ya que debe estar orientada principalmente a la producción de bienes y servicios de interés colectivo.<sup>5</sup>

En este país, las Scic deben tener al menos tres categorías de socios, entre los cuales deben encontrarse los trabajadores y los beneficiarios habituales.

## E. Reino Unido:

En el Reino Unido la Empresa Social se reglamentó como una persona jurídica denominada “Community Interest Company” (sociedad de interés de la comunidad), creada por la “Companies (Audit, Investigations and Com-

---

5 Ver art. 19 quinquies Ley n. 624 del 17 de julio de 2001: “Les sociétés coopératives d’intérêt collectif sont des sociétés anonymes ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable régies, sous réserve des dispositions de la présente loi, par le code de commerce. Elles ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d’intérêt collectif, qui présentent un caractère d’utilité sociale.”

munity Enterprise) Act 2004”. De conformidad con la norma, se resaltan las siguientes características:

- i. Se les aplica la normatividad de la sociedad. En tal sentido se le atribuyen algunas “prerrogativas propias de empresa con ánimo de lucro en términos del nivel profesional de los directivos y administradores..., además de permitir a la empresa acceder a instrumentos de financiación propios de la sociedad como aquellos conexos a la emisión de capital de deuda (las obligaciones) o de riesgo (las acciones)” (Lamiceli, pág. 130).
- ii. Establece límites para la distribución de rendimientos financieros de conformidad con lo indicado en la Section 30.
- iii. Los estatutos de la Empresa Social claramente deben indicar que su finalidad es la de beneficiar la comunidad. (Lamiceli, pág. 130)
- iv. Permite que participen como asociados una amplia gama de personas que sean señaladas en los estatutos e incluso algunas de ellas se podrán encontrar exentas de la obligación de entregar aportes (por ejemplo socios voluntarios o beneficiarios). (La empresa social en Europa: algunos puntos de comparación, pág. 130)
- v. De conformidad con la Section 34, se deben elaborar y divulgar reportes de las actividades realizadas por la sociedad.

## F. España:

“La economía social, como concepto y como realidad, ha sido reconocida recientemente en la legislación española por la Ley 5/2011 de 29 de marzo, de Economía social, publicada en el BOE de 30 de marzo.” (Fajardo García,



2012, pág. 64). En este país es reciente el avance normativo en cuanto a la definición del concepto de “entidades sin ánimo de lucro” o también denominadas algunas veces por la normatividad como entidades del “tercer sector”, este último definido por la ley 39 de 2006, artículo 2.8. como *“organizaciones de carácter privado surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades que responden a criterios de solidaridad, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales”*.

La ley de economía social contempla una lista de las entidades que hacen parte de la economía social en su artículo 5.1., en el cual se mencionan entre otras: la cooperativa, las mutualidades, las fundaciones y asociaciones, las sociedades laborales, etc. En el proyecto de esta ley, algunos expertos sugirieron incorporar expresamente como una entidad de la economía social a la empresa social, pero no fue incorporada debido a “la ausencia de una definición de una empresa social en nuestra legislación” (Fajardo García, pág. 77).

En el año 2013 se propuso un proyecto de ley para reglamentar en dicho país la “Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés General (SLIG)”, tomando de referencia la normatividad de las B-Corps de los Estados Unidos, proyecto que finalmente no fue aprobado. No obstante, este proyecto las definía como “empresas que tendrán como objeto social desarrollar una actividad económico con el objetivo de reducir o transformar una necesidad social concreta; proporcionar productos y servicios al alcance de individuos o colectivos vulnerables; promover oportunidades económicas para individuos colectivos en riesgo de exclusión social, preservar el medio ambiente.” (Ronquillo Campoverde, 2015, pág. 50).

En consecuencia, en este país carece de un reconocimiento expreso, razón por la cual funciona desde otros tipos de entidades de la economía solidaria, cada una con sus limitaciones.

## G. Comisión Europea:

De conformidad con la Comunicación de la Comisión Europea al Parlamento Europeo, con fecha del 25 de noviembre de 2011 (COM (2011) 682 final), se define a la Empresa Social como “un «agente de la economía social» cuyo principal objetivo es tener una incidencia social, más que generar beneficios para sus propietarios o sus socios. Funciona en el mercado proporcionando bienes y servicios de manera empresarial e innovadora y utiliza sus excedentes principalmente para fines sociales. Está sometida a una gestión responsable y transparente, en concreto mediante la asociación de sus empleados, sus clientes y las partes interesadas de que se trate en su actividad económica.” (Fajardo García, pág. 79).

De conformidad con Fajardo García, esta comunicación contempla dos tipos de empresas sociales:

1. Empresas que prestan servicios sociales o suministran bienes y servicios destinados a un público vulnerable, y/o
2. Empresas cuyo modo de producción de los bienes o servicios persigue un objetivo de tipo social, pero cuya actividad puede incluir bienes o servicios que no sean sociales.

Finalmente, la Comunicación (Fajardo García) da a entender que la Empresa Social puede funcionar desde di-

ferentes tipos de entidades sin ánimo de lucro o incluso, con ánimo de lucro: “...se dice más adelante que la economía social agrupa entidades con un régimen jurídico específico (cooperativas, fundaciones, asociaciones y mutuas), muchas de las cuales son también empresas sociales; y empresas sociales en forma de sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima.”

#### H. Argentina:

De conformidad con Vargas Balaguer (2014), en Argentina las Empresas Sociales (o Empresas B, como este autor las denomina siguiendo la denominación surgida en Estados Unidos), no tienen reconocimiento expreso por el ordenamiento jurídico, aunque estas pueden desarrollarse bajo la normatividad establecidas para las sociedades. Para llegar a esta conclusión indica que el artículo 1º de la LSC<sup>6</sup> (Ley de Sociedades Comerciales) señala como característica esencial de la sociedad el beneficio para los socios y no su lucro, siendo dos conceptos completamente diferentes. En consecuencia, dice Vargas Balaguer (2014, pág. 216) que “el concepto de ‘beneficio’ en el ordenamiento societario tiene un significado y alcance mucho más amplio que el de ‘lucro’, no refiriéndose únicamente a la obtención de ganancias que se traduzcan en un incremento patrimonial o de riqueza a repartirse entre los socios.” Adicionalmente a lo anterior, el artículo 3º de la LSC permite establecer

---

6 ARTÍCULO 1º – *Habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.*

actividades sociales y ambientales dentro del objeto social de una sociedad, por lo tanto una Empresa Social, según Vargas Balaguer, podría adoptar cualquiera de los tipos previstos en el capítulo II de la LSC.

## I. Estados Unidos:

En este país la legislación se hace de manera autónoma en cada uno de los Estados que hacen parte de la Unión. Particularmente, el Estado de California ha tomado la delantera en cuanto a la reglamentación de diferentes tipos de entidades bajo las cuales se pueden constituir diferentes modelos de Empresas Sociales bajo el esquema de “social hybrid entities”, las cuales combinan elementos de las entidades sin y con ánimo de lucro. En los Estados Unidos se permite actualmente constituir tres tipos de estas entidades: la “Benefit Corporation” (B Corp), la “Flexible Purpose Corporation (FPC)” y la “Low Profit Limited Liability Company” (L3C). Las dos primeras fueron adoptadas por el Estado de California el 1 de enero de 2012 y es el único Estado que ha incorporado las FPC (Kelley, 2014). A continuación y tomando de referencia el trabajo de Ross Kelley (2014), indicaremos los elementos relevantes de cada una de estas entidades:

1. Flexible Purpose Corporation (FPC): La sociedad tiene permitido establecer unos objetivos especiales diferentes a la maximización de las utilidades para los socios, en tal sentido los administradores de estas sociedades estarán a salvo y no podrán ser demandados por los socios cuando destinen recursos para el cumplimiento de estos objetivos especiales, por ejemplo la realización de actividades encaminadas a la solución de problemas

sociales o ambientales. Adicionalmente, los administradores de la sociedad deberán preparar y entregar un informe anual a los socios, no solamente en lo atinente a los asuntos contables y financieros, sino en ellos se debe explicar de qué manera se está logrando cumplir con los objetivos especiales (para nuestro análisis, los objetivos sociales). Finalmente, se exige una “supermayoría” de dos terceras partes de los votos para que el objeto específico sea modificado o eliminado, razón por la cual las FPC dedicadas al sector social tendrán mayores probabilidades de permanecer en el tiempo.

2. Benefit Corporations: De la misma forma que las FPC, estas pueden seguir un doble propósito, pero se diferencia en los siguientes puntos: a) El o los propósitos sociales o ambientales debe ser manifiestamente expresado en sus estatutos; b) Los administradores deben enviar un informe más exhaustivo (por ejemplo deben reportar los nombres de quienes tengan una participación mayor al 5% en el capital social), y adicionalmente también es necesario que las B Corps sean auditadas una vez al año por un tercero neutral encargado de verificar el cumplimiento de sus actividades sociales.
3. Low Profit Limited Liability Company: En estas entidades también es permitido establecer un objetivo diferente a la obtención del lucro, el cual prevalecerá sobre éste. Específicamente estos deben ser fines benéficos o educativos. Como prevalece el objetivo social sobre la obtención de lucro, estas sociedades pueden recibir inversiones de entidades sin ánimo de lucro, las cuales tienen prohibido invertir en entidades con ánimo de lucro.

En su conjunto, estas nuevos tipos de híbridos societarios permiten realidades que no son viables para las sociedades con ánimo de lucro (que en éste país corresponden a las Corporation o Limited Liability Company) ya que en estas los administradores tienen el mandato de maximizar las utilidades de los socios, el cual debe prevalecer sobre cualquier otra finalidad, como por ejemplo los programas de Responsabilidad Social Empresarial, por lo tanto cualquier socio podría demandarlos si demuestra que no se está cumpliendo el mencionado mandato y en consecuencia se afecta de manera desproporcionada su expectativa de lucro económico. Por otro lado, las entidades sin ánimo de lucro en Estados Unidos tienen bastantes limitaciones para realizar actividades diferentes a los fines sociales por disposiciones de la autoridad en impuestos, la IRS.

#### J. Polonia:

En este país no hay una definición legal de la Empresa Social, no obstante, se ha entendido, según Les & Ciepielewska-Kowalik (*Social Enterprises in Poland: Competitive Advantages, Challenges, Obstacles and Innovative Ways Forward. A case of Early Childhood Education and Care Services, 2014, pág. 2*), que estas tienen cabida bajo las formas de las fundaciones, las asociaciones o las cooperativas sociales. Igualmente, según el trabajo de estas autoras, el Programa de Economía Social ha diseñado un borrador en el cual ha indicado los elementos propios de una Empresa Social:

1. No realizan distribución de los excedentes financieros entre inversionistas, administradores, directores, trabajadores, etc.
2. Gobernanza democrática que cuenta con la participación activa de empleados, miembros y otros stakeholders.

3. Límites salariales a los administradores.
4. Solamente pueden generar ingresos por la venta de productos o por la prestación de servicios.

#### K. Senegal:

La OHADA (L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) define la sociedad cooperativa como “un grupo autónomo de personas asociadas voluntariamente para satisfacer sus aspiraciones y necesidades económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa cuya propiedad y gestión es colectiva y donde el poder se ejerce democráticamente de acuerdo con los principios cooperativos” (Ndour & Gueye, 2015).

Específicamente en Senegal, las cooperativas sociales se empiezan a desarrollar desde la independencia de este país en 1960. Posteriormente, con la ley 95-03 del 5 de enero de 1995, se crean las primeras cooperativas de ahorro y crédito, cuyo artículo segundo las define como entidades sin ánimo de lucro. De conformidad con Ndour y Gueye (2015), bajo estos dos tipos de entidades sería viable predicar la existencia de empresas sociales en Senegal.

#### Observaciones finales:

Como se desprende de lo anterior, podemos deducir que a nivel internacional la Empresa Social es una forma de organización del tercer sector para la puesta en marcha de actividades de interés general, para lo cual en los ordenamientos jurídicos analizados se ha establecido un tipo específico de persona jurídica orientada a tales fines, diferentes para cada legislación. No obstante lo anterior, se evidencian algunos puntos en común, como son los siguientes:

- a. Persiguen una finalidad eminentemente social.
- b. La mayoría aceptan la posibilidad de realizar un reparto parcial de las utilidades y/o una remuneración por el capital de riesgo a favor de los socios inversionistas.
- c. Posibilidad de ampliar la participación en el gobierno de la empresa, a diferentes representantes de grupos de interés (stakeholders): como por ejemplo socios voluntarios, beneficiarios, financiadores, etc.
- d. Exigencia legal para preparar informes o balances sociales.

## Tipicidad de la Empresa Social en Colombia

La Empresa Social es una realidad que va más allá de una definición legal. Roberto D'Alessio, Johnny Dotti y Flaviano Zandonai, citados por Vargas Saenz (p. 61), resaltan lo anterior de la siguiente forma: “la empresa social no es (o por lo menos no sólo) un dispositivo de ley, sino un acto económico y social que pretende contribuir en forma inédita, a través de su actividad, a las políticas sociales y de trabajo. Una ley por tanto difícilmente puede crear ex novo (desde el principio) una forma de organización y emprendimiento; actúa más como factor que puede sostener o inhibir el desarrollo y la afirmación, formalizando algunas de sus características distintivas. La historia misma de las cooperativas sociales es emblemática en este sentido: en la época del reconocimiento jurídico, ya había cientos de empresas que se definían como tal.”

Adicionalmente, de conformidad con el análisis realizado en el primer capítulo primero de este trabajo, vimos que la Empresa Social encontraba, especialmente en Europa, diferentes reglamentaciones desde la que se reconocía



su funcionamiento desde entidades sin ánimo de lucro y entidades con ánimo de lucro.

En la mayoría de los casos, la Empresa Social ha sido reglamentada bajo la estructura típica de una entidad sin ánimo de lucro, no obstante la dificultad que en algunos países ha significado aceptar que este tipo de organizaciones puedan realizar actividades de carácter mercantil para financiar sus actividades sociales. En Colombia, esta no es una dificultad para determinar si la empresa social puede funcionar desde cualquiera de las tipologías analizadas en el capítulo anterior, pues como vimos, las entidades sin ánimo de lucro pueden realizar actividades mercantiles desde que sean subsidiarias y cumplan una relación de medio a fin con respecto a la actividad misional principal. De igual forma, las sociedad mercantiles pueden dedicarse a realizar tanto actividades mercantiles o civiles, de conformidad con la libre autonomía estatutaria de sus asociados, quienes pueden determinar tales actividades en el objeto social, aunque tal posibilidad estaría limitada por la misión inherente a toda sociedad mercantil: el ánimo de lucro.

En consecuencia, bajo la normatividad colombiana, debemos analizar si otro de los criterios analizados será el que nos oriente para ir descartando alguna de las personas jurídicas del derecho privado: el ánimo de lucro. Vimos que las Empresas Sociales por regla general no pueden realizar un reparto total de las utilidades a sus asociados, pues dependiendo de la definición y del país, el reparto puede ser parcial o estar totalmente prohibido. Bajo tal caracterización de la empresa social, se puede afirmar entonces la inviabilidad para que en Colombia la Empresa Social pueda desarrollarse desde cualquier forma de sociedad mercantil, ya que según analizamos, esta tiene por esencia ánimo de

lucro y no será permitido que los socios renuncien a recibir la parte de las utilidades que les corresponda (en caso de pactarse, recordemos que el artículo 150 del Código de Comercio establece que estas renunciar a las utilidades se entenderán como no escritas). En tal sentido, los administradores también estarían sujetos a que se les interponga una acción social de responsabilidad (art. 25 de la ley 222 de 1995), cuando por acción u omisión le ocasionen un perjuicio a los socios, por ejemplo, cuando estén afectando o vulnerando el derecho de estos a participar de las utilidades. Por lo tanto, podríamos afirmar que en Colombia los administradores no pueden descuidar o sacrificar el mandato que tienen de maximizar las utilidades para los socios y se harán civilmente responsables cuando se verifique que no ha sido cumplido.

Por tal motivo, el universo de las posibilidades bajo las cuales puede funcionar una Empresa Social en Colombia se restringirían a las tipologías que hacen parte de las entidades sin ánimo de lucro. En tal sentido, con respecto a cada una analizaremos las ventajas y desventajas con respecto a las caracterizaciones teóricas y legales que se han elaborado en otros países para determinar si alguna de ellas es la más idónea o si por el contrario resultaría recomendable plantear alguna reforma legislativa para que alguna de ellas se adapte a esta nueva realidad económico y social.

#### 4.1. La empresa social en la fundación:

La fundación es un patrimonio autónomo conformado por los aportes de un o varios fundadores, quienes en los estatutos designan cuáles serán los órganos que tendrán la función de administrar el patrimonio autónomo para

cumplir con la finalidad (de interés general) establecida. Veamos si cumple con los criterios básicos legales de una Empresa social:

- 1.1.1. Prevalencia de la realización de una actividad social o de interés general: la fundación cumple a cabalidad con este requisito ya que el Código Civil exige que se constituya para estos fines.
- 1.1.2. Posibilidad de realizar actos mercantiles para financiar la sostenibilidad de la actividad social: es permitido y las fundaciones pueden dedicarse a estas actividades siempre y cuando sea de manera subsidiaria.
- 1.1.3. Posibilidad de realizar un reparto parcial de utilidades: No está permitido según lo mencionamos en el capítulo anterior pues las fundaciones son entidades esencialmente sin ánimo de lucro y la normatividad actual no permite la distribución total o parcial de utilidades o excedentes financieros so pena de la cancelación de la personería jurídica por la gobernación (autoridad de control en Colombia) y en todo caso, cambiará su tratamiento tributario ya que será considerada como una sociedad de responsabilidad limitada. De todas formas, no es posible la repartición de excedentes financiero a los socios ya que propiamente la fundación no tiene socios o asociados, pues quienes toman las decisiones son administradores de la entidad, nombrados solamente podrán ejercer las funciones establecidas en los estatutos y a lo sumo, si es del caso, recibirán como contraprestación una remuneración a título de honorarios o salarios

por participar en los órganos de administración de la fundación.

1.1.4. Incorporar diferentes clases de socios o asociados y procesos que aseguren la aplicación de principios democráticos: la Empresa social se caracteriza por ampliar la participación a los representantes de diferentes grupos de interés. En tal sentido, el gobierno de las normas de la fundación no establecen nada sobre este asunto quedando entonces sujeto a lo contemplado en los estatutos, en los cuales los fundadores podrán establecer la creación de diferentes órganos en los que puedan participar con voz y voto los representantes de los diversos grupos de interés: voluntarios, beneficiarios, financiadores, etc. Un caso particular es la Universidad EAFIT en la cual los estatutos contemplan la participación de estudiantes, profesores y egresados en diversos órganos de la Fundación.

1.1.5. Elaborar y entregar un balance social: las fundaciones solamente están obligadas a preparar y entregar balances financieros de conformidad con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados. No obsta lo anterior para que aquellas que lo quieran hacer voluntariamente lo realicen como muestra de transparencia, principalmente aquellas que administran dineros o recursos donados.

#### 4.2. La empresa social en la corporación o asociación:

La corporación o asociación es una entidad sin ánimo de lucro conformada por la voluntad de un número plural

de asociados para la realización de actividades de interés general. A diferencia de la fundación, no es necesario que los asociados entreguen aportes desde el momento de su constitución y también porque los asociados conservarán de manera indefinida tal calidad, mientras cumplan con los requisitos y obligaciones establecidas en los estatutos.

4.2.1 Prevalencia de la realización de una actividad social o de interés general: la corporación cumple a cabalidad con este requisito ya que el Código Civil exige que se constituya para estos fines. No obstante, se ha interpretado, a raíz de la Sentencia del 21 de agosto de 1940 del Consejo de Estado, que la Corporación también puede dedicarse al beneficio de sus asociados: *“La corporación está formada por una reunión de individuos y tiene por objeto el bienestar de los asociados, sea físico, intelectual y moral...”*. En consecuencia, los asociados de forma potestativa podrán centrar los esfuerzos de la corporación a la satisfacción de sus intereses, caso en el cual podría predicarse que en estas situaciones, la corporación se dedicaría a la realización de actividades de interés de general de “bajo impacto”, comparándolas con otras corporaciones o fundaciones que buscan beneficiar a un amplio sector de la sociedad.

4.2.2 Posibilidad de realizar actos mercantiles para financiar la sostenibilidad de la actividad social: al igual que la fundación la corporación puede realizar actos mercantiles desde que se encuentren subordinados a la actividad de interés general.

En este punto es necesario preguntarnos cómo responden los administradores de las entidades sin ánimo de lucro pues en materia civil no existe una norma que expresamente reglamente el tema, tal y como sucede con la ley 222 de 1995 que en sus artículos 22 a 25 determina el régimen de responsabilidad de los administradores de las sociedades mercantiles. Esto es importante porque el administrador de una entidad sin ánimo de lucro asume deberes con ella y en consecuencia, deberá responder con su propio patrimonio por los perjuicios ocasionados a ella y sus asociados. En consecuencia, si la corporación tiene como finalidad la realización de una actividad de interés general o la búsqueda de beneficios para sus asociados, el administrador deberá priorizar el cumplimiento de estos sobre las actividades mercantiles que pueda ejecutar la entidad. En tal sentido, los administradores serán responsables por no cumplir con la finalidad de la corporación. El fundamento de la responsabilidad lo podríamos encontrar en las disposiciones del contrato de mandato contenidas en el Código Civil Colombiano, especialmente su artículo 2155 que establece la responsabilidad del mandatario: “[e]l mandatario responde hasta de culpa leve en el cumplimiento de su encargo.” En consecuencia, si la misión principal de la corporación es el cumplimiento de una finalidad social, en tal sentido los deberes de diligencia del administrador de la corporación deberán estar focalizados a la atención de esta

actividad. Obviamente, si la corporación decide realizar actividades mercantiles para financiar su misión social, también el administrador deberá ejecutarlas y acreditar la diligencia de un “buen padre de familia”. De todas formas, en caso de conflicto entre la actividad misional y la actividad mercantil, el administrador deberá priorizar el cumplimiento de la primera.

- 4.2.3 Posibilidad de realizar un reparto parcial de utilidades: No es viable ya que es un requisito de su esencia y podría estar sujeta al proceso de cancelación de su personería jurídica por la Gobernación, sin olvidar que para efectos tributarios pasaría a ser considerada una sociedad de responsabilidad limitada.
- 4.2.4 Incorporar diferentes clases de socios o asociados y procesos que aseguren la aplicación de principios democráticos: Existirá libertad estatutaria para que los asociados permitan la participación en los órganos decisorios de personas que pertenezcan al grupo de stakeholders de la entidad. No existe una norma legal que lo establezca por lo cual en cualquier momento una corporación podrá aprobar una reforma para limitar la participación de personas diferentes a los aportantes.
- 4.2.5 Elaborar y entregar un balance social: las corporaciones solamente están obligadas a preparar y entregar balances financieros de conformidad con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados. No obsta lo anterior para que aquellas que lo quieran hacer volun-

tariamente lo realicen como muestra de transparencia, principalmente aquellas que administran dineros o recursos donados.

#### 4.3. Con respecto a las Cooperativas:

Las Cooperativas son entidades sin ánimo de lucro que cumplen en su mayoría con las características básicas de la Empresa Social. Veamos a continuación el análisis realizado.

- 4.3.1 Prevalencia de la realización de una actividad social o de interés general: Las cooperativas en nuestro ordenamiento jurídico son esencialmente de interés mutualista. No obstante estas tienen permitido extender los servicios a favor de la comunidad en general siempre y cuando también se busque el beneficio de sus asociados<sup>7</sup>. Por tal motivo podríamos indicar que en nuestro ordenamiento jurídico el mutualismo interno es un requisito esencial de las cooperativas ya que este debe estar siempre presente y los socios no pueden renunciar a recibir los beneficios, los cuales dependerán del tipo de cooperativa (financiera, de consumo, etc.). Los asociados pueden aunar esfuerzos para favorecer a un sector de la comunidad (público no afiliado), pero tal decisión es potestativa y deberá estar consagrada expresamente en los estatutos. En tal sentido, no sería viable jurídicamente una

---

7 Artículo 10 de la Ley 79 de 1988.



cooperativa que prescinda totalmente del mutualismo interno y se dedique de lleno a realizar actividades para el beneficio de la comunidad.

- 4.3.1 Posibilidad de realizar actos mercantiles para financiar la sostenibilidad de la actividad social: Las cooperativas pueden prestar sus servicios o vender sus productos a terceros (no afiliados), según el artículo 10 de la ley 79 de 1988, con la finalidad de lograr la sostenibilidad financiera. No obstante, esta posibilidad debe estar consagrada específicamente en sus estatutos.
- 4.3.1 Posibilidad de realizar un reparto parcial de utilidades: Las cooperativas tienen establecido en el artículo 54 de la ley 79 de 1988 el procedimiento para el reparto y destino de los excedentes financieros. En su numeral tercero, después de cumplir con el resto de exigencias, tiene autorizado un reparto parcial a sus asociados en proporción al uso de los servicios o la participación en el trabajo.
- 4.3.1 Incorporar diferentes clases de socios o asociados y procesos que aseguren la aplicación de principios democráticos:
- 4.3.1 Elaborar y entregar un balance social: No es obligatorio, el artículo 53 de la ley 79 de 1988 solamente se refiere a la obligación de preparar un balance para fines contables y financieros: “Las cooperativas tendrán ejercicios anuales que se cerrarán el 31 de diciembre. Al término de cada ejercicio se cortarán las cuentas y se elaborará el balance, el inventario y el estado de resultados

## Conclusiones

- La Empresa social es una realidad económica, social, política y jurídica que se ha extendido por todo el mundo. No obstante, no es posible evidenciar la consolidación de un único modelo, lo cual se observa al analizar la forma en que los diferentes ordenamientos jurídicos han incorporado nuevas entidades o realizado reformas legislativas para la implementación de las empresas sociales.
- La Empresa social incorpora elementos propios de las entidades sin ánimo de lucro y de las sociedades mercantiles. De las primeras toma el objetivo de priorizar la solución de un problema o necesidad social, mientras que de las segundas se vale de sus herramientas de gestión administrativa y atracción a la inversión. En algunos países, como por ejemplo Estados Unidos, se habla de “sociedades o corporaciones híbridas”. Al incorporar elementos de ambas, se crean ciertas “tensiones” que resultan aclaradas por la normatividad respectiva, por ejemplo con respecto a la posibilidad de realizar repartos de las utilidades obtenidas, lo cual es posible en países de corte anglosajón como Estados Unidos e Inglaterra, pero restringido o prohibido en países como Italia. De la misma manera, la gobernanza participativa (gobierno democrático) no es una característica esencial en todos los casos analizados y de igual manera con respecto a la prevalencia de la actividad social sobre la actividad empresarial en las empresas sociales, pues en algunos casos, como en Estados Unidos o Argentina, parece priorizarse el segundo elemento, mientras que en Italia lo primero.

- En Colombia no existe, salvo una primera definición del Concejo de Medellín de 2011, un acercamiento de la doctrina jurídica al concepto de la Empresa social. En tal sentido, el presente trabajo pudo demostrar los principales obstáculos que puede presentarse para la implementación de la Empresa Social en nuestro país. Principalmente, son los siguientes con respecto a cada tipo organizativo:
  - a. Corporaciones y fundaciones: de conformidad con algunas propuestas teóricas, como la formulada por Borzaga y Yunus, la Empresa social puede repartir parte de sus excedentes entre sus asociados sin que esto afecte el cumplimiento del fin social de la misma. En tal sentido se pudo verificar que actualmente existen al menos las siguientes restricciones para que esto pueda realizarse en las corporaciones o fundaciones porque estas son esencialmente entidades sin ánimo de lucro y nuestro ordenamiento jurídico está diseñado para sancionar situaciones en las cuales estas entidades realizar total o parcialmente dicho reparto de utilidades, lo cual se evidencia en: a. Posibilidad de cancelación de la personería jurídica y b. Sanciones tributarias y cambio de régimen tributario. Con respecto a esta posibilidad, la cooperativa es la única entidad sin ánimo de lucro que eventualmente tiene autorización legal para realizar un reparto parcial de los excedentes a sus afiliados, aunque con la desventaja que no pueden incluir en el reparto los ingresos obtenidos por la prestación de servicios o venta de productos a personas no afiliados.

- b. Sociedades mercantiles: las Empresas sociales entran en contradicción con el interés de los socios en recibir parte de las utilidades obtenidas por la sociedad, existen elementos normativos contenidos en el Código de Comercio que declaran ineficaces las estipulaciones estatutarias bajo las cuales se limite el reparto de las mencionadas utilidades.
- Con respecto a la priorización de la actividad social y al establecimiento de elementos de gobernanza participativa que aseguren procesos de gobierno democráticos: una persona un voto; la entrega de balances sociales; la incorporación de stakeholders en los órganos de gobierno, son características de las empresas sociales que pueden desarrollarse en las entidades sin ánimo de lucro (incluidas las entidades de la economía solidaria) y las sociedades mercantiles contempladas en Colombia. No obstante, esto es posible siempre y cuando se pacte expresamente en los estatutos y por consiguiente estos acuerdos son susceptibles de ser modificados o eliminados en cualquier momento. Algunos países como Estados Unidos en las Benefit Corporations establecen “supermayorías” o mayorías calificadas (dos terceras partes de los votos) para que estos cambios se puedan realizar.
- De conformidad con lo anterior, algunos modelos de Empresas sociales podrían ser implementados en Colombia sin que sea necesaria la incorporación de modificaciones a la normatividad. No obstante otros modelos serían incompatibles, sobre todo aquellos que contemplan la posibilidad de realizar repartos parciales de utilidades o excedentes financieros entre

sus asociados, caso en el cual sería recomendable una reforma legislativa para hacer viable este tipo de empresas sociales.

- La dinámica de las Empresas sociales demandan administradores que al gerenciar apliquen teorías y conocimiento administrativo y tener conocimientos del sector social, quienes deben cumplir con la diligencia que se espera de un “buen hombre de negocios”. En tal sentido, la normatividad deberá incorporar un régimen de responsabilidad para los administradores de estas entidades, pues actualmente las entidades sin ánimo de lucro carecen de este y solamente se encuentra establecido para los administradores de las sociedades mercantiles (ley 222 de 1995).

## Bibliografía

Acuña, Á., Isla Madariaga, P., & Sion, R. (2015). La economía de comunión como modelo de emprendimiento social. *V Coloquio Internacional de Epistemología e Sociologia da Ciencia Administracao*, (págs. 0-14). Florianapolis.

Borzaga, C., & Fazzi, L. (2008). *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*. (C. Borzaga, & L. Fazzi, Edits.) Roma, Italia: Carocci Editore.

Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2012). Las empresas sociales en España: concepto y características. *GEZKI(8)*, 143-164.

Fajardo García, G. (2012). El concepto legal de economía social y la empresa social. *GEZKI(8)*, 63-84.

Kelley, R. (27 de 10 de 2014). *The Emergin Need For Hybrid Entities: Why California Should Become The Delaware Of “Social Enterprise Law”*. *Loyola of Los Angeles Law Review*, 47(619), 619-656.

Lamiceli, P. (s.f.). La empresa social en Europa: algunos puntos de comparación. En M. E. Vargas Saenz, *De las cooperativas a las empresas sociales* (pág. 144). Medellín: s.d.

Les, E., & Ciepiewska-Kowalik, A. (2014). Social Enterprises in Poland: Competitive Advantages, Challenges, Obstacles and Innovative Ways Forward. A case of Early Childhood Education and Care Services. *54th ERSA Congress* (págs. 1-18). St. Petersburg: ERSA.

Ndour, M., & Gueye, B. (Juin de 2015). L'Entrepreneuriat Social au Senegal: une etude exploratoire du champ. *Revue Africaine de Gestion(Special)*, 1-36.

Pestoff, V., & Hulgard, L. (2015). Participatory Governance in Social Enterprise. *5th EMES International Conference on Social Enterprise* (págs. 1-18). Helsinki: EMES.

Ronquillo Campoverde, J. E. (2015). *La Empresa Social: Un modelo de negocio emergente*. Cartagena, España: s.d.

Vargas Balaguer, H. G. (2014). Empresas B: ¿Hacia un nuevo tipo societario? *Estudios de Derecho Empresario*.

Vargas Saenz, M. E., & Podestá Correa, M. P. (2012). *De las cooperativas a las empresas sociales* (Vol. 2). Medellín, Colombia: CMG: Gobernación de Antioquia: Universidad EAFIT.

Yunus, M. (s.f.). *Las empresas sociales*.

Zamagni, S. (2014). El reto de la responsabilidad civil de la empresa. *Mediterraneo Económico*, 26, 209-225.

# La calidad de la vida laboral: elementos para un modelo de análisis

GIORGIO GOSETTI, UNIVERSIDAD DE VERONA<sup>1</sup>

## Premisa

El modelo analítico que presentaremos en las próximas páginas tiene como objeto la *calidad de la vida laboral* y representa también una perspectiva útil para el diseño del trabajo. La hipótesis del cual parte puede ser resumido así: *la calidad de la vida laboral es el resultado de la interacción entre las necesidades/aspiraciones del trabajador y organización del trabajo (estructura y procesos organizativos)*. Para presentar el modelo desarrollaremos algunos pasos: en primer lugar individualizaremos (1) algunas de las trayectorias de cambio del trabajo, que describen el contexto actual de fondo del modelo analítico; posteriormente presentaremos (2) las caracte-

---

<sup>1</sup> Dottorato in Sociologia e ricerca sociale, docente di Sociologia del lavoro presso l'Università di Verona, Dipartimento Scienze Umane.

rísticas globales del modelo y, en otros tres pasos, reconstruiremos luego sintéticamente los perfiles (3) del análisis del contexto organizativo, (4) la cultura del trabajo y (5) la calidad de la vida laboral. Después de esta parte de carácter teórico y metodológico presentaremos (6) algunas evidencias extraídas de las investigaciones sobre la calidad de la vida laboral y después (7) breves notas conclusivas (8) un cuadro sinóptico de las categorías y elementos analíticos útiles para desarrollar un análisis de la calidad de la vida laboral. En la bibliografía final se señalan algunos libros y ensayos para un posible recorrido de profundización de los argumentos planteados.

## 1. El cambio del trabajo: algunas trayectorias significativas

Desde hace algunos años está en acto un fuerte cambio en el mundo del trabajo. Un cambio, sobre múltiples aspectos, que la sociología del trabajo está tratando de estudiar desde el punto de vista de los trabajadores. En efecto, muchas transformaciones en los procesos productivos de bienes y servicios provocan consecuencias directas sobre la vida laboral de las personas y nos llevan a reflexionar sobre las modalidades de análisis y las estrategias de intervención. En resumen, trataremos a identificar algunas de las trayectorias de cambio que se refieren a tres ámbitos: los modelos organizativos, el trabajo y la relación entre trabajo y vida.

Por lo que respecta a los cambios en la organización del trabajo, podemos notar un paso progresivo de *la estandarización a la desestandarización*, hacia la flexibilidad de los procesos productivos de bienes y servicios. La *modularización* de los procesos prevé una división en segmentos del



proceso global y la distribución de los módulos dentro de las hileras, a menudo largas. Esto lleva al desarrollo de *modelos organizativos complejos, de red*, que prevén la agregación de nodos especializados, según una lógica de *especialización flexible*. El perfil organizativo es a menudo el resultado de una descomposición y recomposición flexible y continua de los módulos y de los componentes especializados.

La descomposición de los procesos productivos en módulos y su distribución dentro de hileras largas produce aquella que ha sido definida como “organización dispersa”, “producción molecular”, “producción globalizada integrada”, y así sucesivamente. La organización de la producción de bienes y servicios pasa a ser distribuida, dispersa, organizada e integrada según una lógica de *multi-progresividad*: dentro del proceso productivo conviven distintos tiempos (horarios de trabajo, husos horarios de producción, etc.) y espacios (lugares, territorios, etc.) de la organización del trabajo, que trazan contextos organizativos complejos de diferente progresividad espacio-temporal (global y local al mismo tiempo). En la integración vertical, jerárquica, que caracteriza la vida de las organizaciones, se une por tanto una integración horizontal, necesaria para tener junto los nudos de una red organizativa compleja. Todo esto produce a menudo una centralización del control y una descentralización de la producción.

En cuanto al trabajo, podemos observar en primer lugar un crecimiento del trabajo inmaterial, centrado en el tratamiento de información, vinculado también a las recientes innovaciones tecnológicas. Además del *saber hacer* (conocimientos técnicos) y al *saber ser* (capacidad de estar dentro de la organización), se vuelven cada vez más relevantes las competencias relacionales, comunicativa, de

resolución de problemas. A los trabajadores se les solicita *saber actuar*, de actuar, de ser propuestas en la búsqueda de soluciones a problemas organizativos. Con frecuencia la petición es la de poner la *subjetividad al trabajo*, de ponerse en juego, de expresar una pertenencia, una motivación, para ser versátiles y poli funcionales. En resumen, las organizaciones tienen cada vez más necesidad de trabajadores activos y disponibles, que aceptan cambiar de actividad y lugar de trabajo.

Más en general vemos crecer la *heterogeneidad del trabajo*, que afecta no sólo los contenidos, sino también la composición social (de los lugares) del trabajo: poblaciones diferentes (por género, edad, cultura, contrato de trabajo, necesidades, expectativas, etc.) están presentes en los procesos productivos de bienes y servicios, dentro de un mismo lugar de trabajo, o en los diversos lugares de la cadena de producción distribuida. Una heterogeneidad que se convierte en recurso importante para los procesos productivos, sino que a menudo es difícil de recomponer en intereses comunes, compartidos. El conjunto de estos procesos está produciendo también formas de *conflictividad horizontal*, entre grupos de trabajadores con distintos intereses, y una *segmentación y polarización de los mercados de trabajo*, a menudo no comunicantes entre sí.

Si, finalmente, miramos la relación entre el trabajo y la vida observamos el crecimiento de la *permeabilidad de los confines*. Cada vez más a menudo hay una superposición entre tiempos/espacios de vida y de trabajo, incluso en ámbitos y roles laborales que una vez estaban marcados por un preciso confín entre vida y trabajo. La superposición entre la vida y trabajo se refiere tanto las *opciones organizativas* (espacios, tiempos, etc.), sea la *presencia de servicios* (empre-

sariales, territoriales, estatales, etc.) que directamente pueden favorecer la compatibilidad entre objetivos de vida y de trabajo. A menudo opciones organizativas y carencias de servicios hacen difícil esta recomposición, y, sobre todo en algunos ámbitos territoriales, la dificultad se refiere en particular la población femenina, penalizada por una desigual redistribución de cargas de trabajo doméstico y de cuidado.

Los cambios organizativos y del trabajo, caracterizados por fragmentación y versatilidad, más en general, están provocando una *discontinuidad de las biografías de trabajo*, marcadas por continuas *transiciones* de formación en trabajo, de trabajo a trabajo, y así sucesivamente. El estudio de las transiciones está afectando particularmente a la sociología del trabajo, ya que aumenta la *movilidad horizontal* (cambio de trabajo sin crecimiento profesional y salarial), mientras que al mismo tiempo se está volviendo más difícil la *movilidad vertical*, que requiere una presencia continua en un mismo lugar de trabajo.

En conclusión, podemos decir que aumenta la complejidad de los modelos organizativos, crece la solicitud de disponibilidad hacia los trabajadores y se convierten más permeables las fronteras entre vida y trabajo. Las organizaciones mantienen todo rastro de su historia y la complejidad es también debida a la convivencia entre viejo y nuevo. Además, en varios territorios nacen experiencias de producción arraigadas localmente, a menudo de pequeñas dimensiones, distintas y alternativas frente a las tendencias globalizadoras que hemos resumido en los párrafos anteriores. El marco analítico que estamos presentando quiere incluir por supuesto también el estudio de estas formas de trabajo.

## 2. La calidad de vida laboral: marco global del modelo de análisis

En párrafo anterior hemos definido algunas trayectorias de cambio que están interesando el mundo del trabajo. Y por lo tanto, en este contexto complejo y heterogéneo ubicamos el modelo analítico de la calidad de la vida laboral. Un modelo que parte de una hipótesis de fondo: *la calidad de la vida laboral es el resultado de la interacción entre las necesidades/aspiraciones del trabajador y organización del trabajo (estructura y procesos organizativos)*.

Al referirnos al trabajador utilizamos una acepción amplia: pensamos en todas las formas de trabajo, dependiente e independiente, que se pueden encontrar en el mundo del trabajo. Y por eso es que para comprender adecuadamente la calidad de la vida laboral debemos incluir en nuestro modelo analítico tres áreas de estudio:

1. El análisis de los *modelos y procesos organizativos*, por consiguiente las características del contexto organizativo, las modalidades de organizar el trabajo, las relaciones organizativas;
2. El análisis de *las necesidades* y de la *cultura del trabajo*, por consiguiente las necesidades, expectativas y más en general de las aspiraciones del trabajador hacia el trabajo;
3. El análisis de la *calidad de la vida laboral*, por consiguiente de la relación entre necesidades/aspiraciones y contexto organizativo.

Durante las próximas páginas exploraremos estos tres recorridos analíticos, permaneciendo más en detalle en el tercero, lo relativo a la calidad de la vida laboral.

### 3. El análisis del contexto organizativo

Las organizaciones están en continuo cambio, son construcciones formales, pero caracterizadas por una componente informal muy relevante. Tienen un perfil estructurado, sometido a continuas solicitudes del ambiente de pertenencia y de diferentes componentes internos. Más los modelos son complejos y distribuidos, así como hemos dicho anteriormente, más difícil será definir un preciso confín de la organización. Siendo también los confines un elemento móvil y en continuo cambio. La organización concreta, y los comportamientos organizativos, son el resultado de una constante interacción entre un perfil estructurado de vínculos (normas, valores y recursos) y las acciones y estrategias de actores (individuales y colectivos). Una relación inseparable que produce precisamente una organización concreta (formal/informal), un comportamiento organizativo (dirigido a la consecución de objetivos). En resumen, *la organización es relación*, y en el estudio de la *relación organizativa* (al mismo tiempo organizado y organizante) está precisamente la contribución de la sociología del trabajo y de la organización. Para comprender estas dinámicas nos ayudan los modelos organizativos y las variables organizativas.

El *modelo organizativo* se configura como un modelo teórico, ideal, construido a partir del análisis empírico de la realidad organizativa concreta, pero definido en abstracto. Y es una forma para comprender cómo viene dividido e integrado el trabajo. En efecto, *la organización es una solución provisional para alcanzar un objetivo a través de la división del trabajo y la coordinación (integración) del trabajo dividido*.

El análisis empírico nos ha permitido llegar a la identificación de al menos cinco modelos organizativos:

1. Un modelo *jerárquico-funcional*, que divide el trabajo en funciones (unidades organizativas que añaden tareas y competencias homogéneas) e integra a través de la jerarquía, es decir, una transmisión de las indicaciones estratégicas y operativas desde arriba hacia abajo;
2. Un *modelo divisional*, que divide el trabajo en divisiones (macro-unidades organizativas) que complementan a su interior funciones (micro-unidades organizativas), dedicadas al objetivo de la división, objetivo que se convierte, pues el factor agregante de la división del trabajo (producto, servicios para un determinado territorio, etc.).
3. Un *modelo de matriz*, que, frente a los dos anteriores, crea programas transversales por corte (en forma horizontal) las funciones y/o las divisiones (verticales) y producir integración de recursos, dividiendo así el trabajo por divisiones y funciones e integrándolo para programas frente a objetivos específicos;
4. Un modelo *por procesos*, que divide el trabajo en áreas de recursos (conocimientos, tecnologías, etc.) y produce integración a nivel horizontal mediante procesos operativos, que activan e integran los recursos presentes en la organización hacia el objetivo específico de los distintos procesos;
5. Un *modelo en red*, que divide el trabajo entre los diferentes nudos de la red (organizaciones individuales), y crea un sistema relacional de interdependencia, por tanto de integración que puede ser simétrico (red igualitaria entre nudos) o asimétrico (red de nudos al servicio de un nodo principal).

Para comprender las características específicas del modelo organizativo, su composición y funcionamiento, podemos utilizar tres tipos de variables organizacionales:

1. *Variables organizativas ambientales*, correspondientes al ambiente físico (estructura geomorfológica del territorio, la estructura arquitectónica, etc.), a las tecnologías (innovaciones, centros de investigación, etc.), a los aspectos socio-demográficos de la población (tasas de natalidad, envejecimiento, etc.), a los aspectos sociales (agregaciones presentes, cohesión social, etc.), económicos (natalidad/mortalidad de las empresas, empleo, desempleo, etc.), culturales (valores, ritos, etc.) y político-institucionales (leyes, reglamentos, etc.). Un conjunto de variables que definen el medio ambiente correspondiente (con el cual la organización mantiene mayores intercambios) y el macro-ambiente (el ambiente más extendido con el cual la organización ha intercambios menos directos). La relación entre organización y ambiente es siempre recíproco, y a menudo es difícil definir un verdadero confín entre organización y ambiente, sobre todo cuando estamos en presencia de modelos organizativos muy distribuidos en el territorio, que asumen una configuración en red;
2. *Variables organizativas internas de primer nivel*, más simples, fácilmente identificables y analizables, que afectan a componentes *individuales* (características de las personas), *sociales* (agrupaciones formales e informales), *técnicas-tecnológicas* (competencias y herramientas) e *institucionales* (reglamentos y disposiciones internas);
3. *Variables organizativas internas de segundo nivel*, más complejas, más elaboradas y difíciles de detectar y estudiar, que afectan la *estructura organizativa* (división en roles y unidades organizativas y relaciones entre ellos), la *cultura organizacional* (normas, valores, símbolos, etc.), los *mecanismos operativos* (procesos organizativos estruc-

turados para alcanzar objetivos intermedios y finales) y el *poder organizativo* (sistemas de influencia que se refieren a la organización formal e informal).

La organización es un *producto relacional*, una construcción resultante de la interacción entre variables, un rediseño continuo de comportamientos en conexión con uno o varios territorios de referencia. Móvil, dinámica, cambia continuamente, mezcla a menudo principios organizativos correspondientes a varios modelos, produciendo formas híbridas, influenciadas por tipo de producción (de bienes y servicios), por el tamaño, por el contexto socio-económico-cultural de pertenencia. Si, como hemos dicho en las páginas anteriores, la tendencia es hacia modelos organizativos en red, complejos y distribuidos, se encuentran pero también áreas geográficas y productivas caracterizadas por pequeñas empresas, arraigadas en el territorio, no introducidas en redes más globales.

#### 4. El análisis de la cultura del trabajo

El estudio de la calidad de la vida laboral está directamente vinculado a la cultura del trabajo de la persona. Y es del todo evidente que un trabajador cuando evalúa las propias condiciones de trabajo y de vida laboral hace referencia a aspectos del trabajo que considera más importantes. Para estudiar la componente *subjetiva* de la evaluación de la calidad de la vida laboral (por lo tanto la satisfacción y la autoevaluación de algunos aspectos del trabajo), que - como veremos posteriormente - se une a la *objetiva*, es necesario también disponer de algunas informaciones respecto a la cultura del trabajo. Para *cultura del trabajo* entendemos la orientación de fondo hacia el trabajo, que caracteriza a una



determinada etapa histórica, y está vinculado a una persona, una población, un grupo profesional, una organización o una unidad organizativa interna a ella, un sector productivo, un área geográfica. La cultura del trabajo está hecha de valores, normas, símbolos, que definen el imaginario individual y colectivo hacia el trabajo, que podemos reconstruir analizando los significados que las personas atribuyen al trabajo. Cada uno de nosotros desarrolla un *sentido del trabajo*, personal, profundo, en parte irreconocible, que se convierte *significado del trabajo* cuando es compartido con otros, cuando se convierte en elemento componente de una cultura del trabajo de pertenencia (a un grupo, una organización, etc.), compartir una cierta idea del trabajo. El significado del trabajo nos ayuda en las relaciones, precisamente porque es una construcción social compartida, que expresa y sintetiza una forma de entender el trabajo que une y distingue. El significado como construcción de identidad no es estático, sino dinámico y plasmable, estructura de relaciones, pero al mismo tiempo está estructurado por las relaciones. Por eso debe estudiarse cuidadosamente cada vez que se analiza la calidad de la vida laboral.

En el modelo de análisis de la calidad de la vida laboral partimos de la hipótesis que la cultura del trabajo sea comprensible estudiando los significados que el trabajador atribuye al trabajo. Significados que orientan las evaluaciones, las acciones, las prácticas de trabajo, pero a su vez han sido construidos a partir de las prácticas laborales. Bajo el perfil analítico la cultura del trabajo se puede analizar con una perspectiva *multidimensional*. En particular, podemos identificar al menos seis dimensiones analíticas para estudiar la cultura del trabajo a partir de la reconstrucción de los significados atribuidos al trabajo (tabla 1): (1) la eva-

luación de las *características del trabajo* que se consideren más importantes, como el salario, el horario de trabajo, el contenido de las actividades, la posibilidad de expresar las capacidades, etc.; (2) El *valor del trabajo*, por lo tanto el lugar asignado al trabajo en el escalafón de los aspectos más importantes de la vida, como la familia, amigos, el tiempo libre, el enriquecimiento económico, el compromiso político, el compromiso social, etc.; (3) la reflexión y evaluación de las *experiencias de trabajo* realizadas, relativamente a aspectos como el contenido de la actividad realizada, el recorrido laboral realizado (contratos, acceso al trabajo, cambios de trabajo, etc.), las condiciones laborales vividas, etc.; (4) la reflexión y evaluación en relación a los *cambios del trabajo*, por lo tanto de las transformaciones en curso en términos de flexibilidad (horaria, funcional, salarial, etc.), vías de acceso al empleo, posibilidades de crecimiento profesional, etc.; (5) el papel atribuido al *trabajo con relación a las relaciones sociales*, por lo tanto la capacidad de generar relaciones significativas, lazos, confianza, compartir, etc.; (6) el papel asignado al *trabajo con respecto al contexto social*, por lo tanto la capacidad de generar integración social, la cohesión social, cambio social, etc.. Las tres primeras dimensiones hacen referencia más a aspectos personales, mientras las segundas tres miran más al contexto de vida (laboral o no), pero en todos los casos expresan siempre una idea del trabajo. Dimensiones que están traducidas operativamente en las huellas de entrevista y en los cuestionarios de recogida de datos, para reconstruir los significados del trabajo y, por lo tanto, la cultura del trabajo.

**Tabla 1.** Dimensiones de análisis de la cultura del trabajo

Dimensión	Objeto de análisis	Elementos de análisis
(1) <i>Características del trabajo</i>	Las características del trabajo consideradas más importantes	Salario, horario de trabajo, contenido, seguridad del puesto, perspectivas de carrera, cercanía del trabajo con la casa, relación con los colegas, relación con los superiores, etc...
(2) <i>Valor del trabajo</i>	El puesto de trabajo entre los aspectos considerados más importantes de la vida	Trabajo, familia, amigos, tiempo libre, crecimiento cultural, compromiso social, compromiso político, compromiso religioso, disponibilidad económica, etc...
(3) <i>Experiencias del trabajo</i>	Reflexiones y valoraciones de las experiencias laborales realizadas	Recorrido laboral (contratos, etc.), contenidos de la actividad realizada, condiciones de trabajo vividas, actividades formativas realizadas, etc...
(4) <i>Cambios del trabajo</i>	Reflexiones y evaluaciones de los cambios en el trabajo	Flexibilidad del trabajo (horaria, funcional, salarial, etc.), vías de acceso al empleo, posibilidades de crecimiento profesional, seguridad del trabajo, relación trabajo-vida, etc...
(5) <i>Trabajo y relaciones sociales</i>	El papel atribuido al trabajo con relación a las relaciones sociales	Trabajo como factor de construcción de relaciones significativas, lazos sociales, solidaridad, ayuda, confianza, compartir proyectos, etc...
(6) <i>Trabajo y contexto social</i>	El papel asignado al trabajo con respecto al contexto social	Trabajo como factor de integración social, cambio social, cohesión social, identidad social, producción de capital social, desarrollo social, etc...

Durante los años las investigaciones sociológicas han demostrado que existen algunos ejes de tendencia de la cultura del trabajo, que hacen referencia a algunas de las polarizaciones de significado atribuido al trabajo:

1. *Instrumentalidad vs expresividad*, cuando un individuo o una comunidad tienen una idea del trabajo “instrumental”, que privilegia aspectos como el salario, la posibilidad de utilizar el trabajo para asegurarse el cumplimiento de otros intereses en la vida, más que “expresiva”, que asigna valor a los contenidos del trabajo y sobre todo la posibilidad de expresar las propias capacidades y de realizarse en el trabajo.
2. *Individualismo vs comunitarismo*, cuando vemos enfrentarse una orientación al trabajo “individualista”, que favorece la utilidad individual del trabajo, el logro de metas personales en términos de carrera, reconocimiento económico y simbólico, y así sucesivamente más que “comunitario”, que mira, sobre todo los aspectos colectivos de trabajo, a las relaciones de grupo, al compartir los problemas y los méritos, a la utilidad social del trabajo.
3. *Seguridad/estabilidad vs flexibilidad/dinamismo*, cuando a la idea de “estática” del trabajo, que privilegia la estabilidad del puesto de trabajo también en detrimento del contenido de las actividades realizadas, la permanencia en un mismo lugar también durante largos períodos, etc., se contraponen una idea del trabajo “dinámica”, que concede valor a la movilidad en el trabajo y el trabajo, al polifuncionalismo, a la carrera profesional, a la búsqueda continua de novedades en los contenidos, etc..

Las dimensiones analíticas de la cultura del trabajo nos permiten, por lo tanto de identificar el posicionamiento de las personas y de los grupos sobre estos ejes formados por polarizaciones de orientación hacia el trabajo, que se combinan entre sí produciendo una *pluralización de significados* y por tanto, de culturas del trabajo. Claramente la investigación sobre el terreno podrá también identificar nuevas polarizaciones de orientación hacia el trabajo y hacer aún más complejo el marco de los significados del trabajo. Utilizando las seis dimensiones analíticas de la cultura del trabajo logramos comprender las necesidades, expectativas y aspiraciones, poniéndonos desde el punto de vista del trabajador sin predefinir una escala jerárquica. Es el trabajador que, expresando los significados atribuidos al trabajo, nos proporciona un orden de prioridad “desde su punto de vista” y la importancia de algunas necesidades, expectativas y aspiraciones con respecto a otros no es un dato fijo establecido según una lógica incremental o secuencial rígida. La importancia de algunos aspectos del trabajo respecto a otros emerge aplicando el modelo de análisis de la cultura del trabajo, que diseña una clasificación, desde el punto de vista del trabajador, de los aspectos del trabajo considerados importantes. Clasificación útil para comprender algunas apreciaciones subjetivas, como por ejemplo, la satisfacción por el trabajo como resultado de la correspondencia entre expectativas y condiciones concretas de trabajo.

A partir del estudio de la cultura del trabajo también podemos entrar hacia el análisis de las aspiraciones, introduciéndolas en nuestro modelo de análisis. La capacidad de aspirar y el fruto de la estrecha relación entre orientaciones culturales (al trabajo) y condiciones de vida concretas. Nace y se alimenta en concreto de la cotidianidad. Las

aspiraciones se desarrollan dentro del contexto de vida del sujeto, se forman en la interacción cotidiana y nunca son sólo individuales, sino funden reflexión y acción del sujeto con condiciones estructurales, creando una compenetración relacional entre las personas y su contexto (de vida, laboral, etc.). Aspirar significa saber y poder traducir sus expectativas y creencias en un proyecto de vida (laboral) dentro de un contexto (laborable) concreto, orientar los esfuerzos hacia un objetivo. Tener aspiraciones es más que cultivar expectativas: implica una dimensión de diseño, de activación del sujeto en las interacciones con otros, que debe encontrar correspondencia en un concreto contexto organizativo y labora.

## 5. El análisis de la calidad de la vida laboral

La sociología del trabajo, abandonando reduccionismo y determinismo, para evaluar la calidad de la vida laboral ha construido un *enfoque multidimensional*. Si hasta hace algunos años se miraba sobre todo a las condiciones de trabajo estudiando los aspectos económicos (salario) y ergonómicos (medio ambiente físico de trabajo), ahora la atención está dirigida a un *conjunto de dimensiones que analizan la relación entre la organización del trabajo y necesidades/expectativas/aspiraciones de la persona al trabajo*. El análisis de las condiciones de trabajo, centrada en aspectos económicos y ergonómicos, viene integrada con una serie de elementos analíticos que miran a la complejidad de la relación entre trabajador y organización del trabajo, proponiendo una lectura multidimensional de la *calidad de la vida laboral*.

El cambio de los modelos organizativos y de los contenidos del trabajo, que está produciendo mayor inmate-

rialidad y permeabilidad de las fronteras entre trabajo y vida, ha llevado a orientar el análisis también a la relación entre trabajo y vida, no limitando el estudio a la calidad del trabajo, entendida como calidad del puesto de trabajo en sentido estrecho. Cada vez más a menudo observamos procesos de dilución de las fronteras entre vida y trabajo, de solapamiento entre tiempos y espacios del trabajo y de la vida. Por lo tanto, la necesidad de encontrar una compatibilidad entre tiempos/espacios/tareas de trabajo y de vida se está convirtiendo en una condición cada vez más común, relacionada precisamente a los modelos organizativos más flexibles, distribuidos en red, que continuamente rediseñan los límites espacio-temporales de la producción de bienes y servicios y requieren del trabajador versatilidad, disponibilidad, capacidad de adaptación. El paso de la sociedad del trabajo a la “sociedad de los trabajos”, que está generando una heterogeneidad de condiciones laborales, a menudo presentes dentro de la misma organización, implica un cambio del modelo analítico, una mayor complejidad del marco de lectura. La perspectiva que estamos adoptando plantea pues atención a la multidimensionalidad de la *calidad de la vida laboral*, que se compone de dos áreas analíticas, a su propio interior dimensiones diferentes, la *calidad del trabajo* (caracterizada por seis dimensiones) y la *calidad de la relación entre trabajo y vida* (caracterizada por tres dimensiones). Vemos, en síntesis, la composición multidimensional del modelo analítico, remitiendo al anexo final para un mayor detalle las categorías analíticas y de los elementos analíticos.

Las seis dimensiones que componen la *calidad del trabajo* son la económica, ergonómica, la complejidad, de la autonomía, del control y simbólica:

- La dimensión *económica* se refiere a satisfacer las necesidades de subsistencia, seguridad económica, reconocimiento económico, e incluye categorías analíticas como la condición económica (salario, renta de trabajo, etc.), la progresión económica (carrera salarial, etc.), la valorización económica (retribución de resultado, incentivos por productividad, benefits, etc.).
- La dimensión *ergonómica* se refiere a las necesidades de bienestar psico-físico-social y de compromiso psico-físico del trabajador, e incluye categorías analíticas como el tiempo (horario de trabajo, tiempo para alcanzar el puesto de trabajo, etc.), el espacio (espacios de trabajo, posibilidad de “personalizar” el puesto de trabajo, agrado del lugar de trabajo, etc.), la intensidad (ritmos de trabajo, cargas de trabajo, etc.), las condiciones higiénico-ambientales (ruido, temperaturas altas-bajas, etc.), el compromiso psico-físico (movimiento de cargas, reproducción de los movimientos, etc.), el entorno social (confianza, conflictividad, discriminación, etc.).
- La dimensión de la *complejidad* se refiere a las necesidades de compromiso y crecimiento profesional, de desarrollo de la creatividad, de acumulación de experiencia, de índole relacional y comunicación, e incluye categorías analíticas como el contenido del trabajo (variedad de tareas para realizar, problemas e imprevistos que afrontar, rotación del trabajo, etc.), el crecimiento profesional (formación y auto-formación, posibilidad de aprender cosas nuevas, etc.), las relaciones (relaciones con los colegas y superiores, con los clientes/usuarios y referentes de otras organizaciones, etc.), el dinamismo (posibilidad de carrera, posibilidad de desarrollar recorridos de cualificación, etc.).



- La dimensión de la *autonomía* se refiere a la necesidad de discrecionalidad en el trabajo, de autodeterminación operativa, e incluye categorías analíticas como la elección operativa (posibilidad de definir los ritmos del propio trabajo, de establecer el orden de las tareas para realizar, de definir las modalidades de ejecución de un trabajo, etc.), la responsabilidad (posibilidad de establecer el nivel cualitativo del trabajo por hacer, etc.), los recursos (disponibilidad de instrumentos y conocimientos, presencia de sistemas de soporte en la toma de decisiones operativas, etc.).
- La dimensión del *control* se refiere a la necesidad del trabajador de afectar en las macro-decisiones, de participar en los procesos de toma de decisiones que rigen la estrategia de la propia organización y que afectan las decisiones de largo plazo, e incluye categorías analíticas como las condiciones del control (disponibilidad de información, acceso a la información, etc.), el proceso de toma de decisiones (participación en encuentros y reuniones, participación en la definición de planes y programas de trabajo, etc.), la elección estratégica (participación en encuentros orientados a definir los objetivos estratégicos de la organización, la formulación de planes de desarrollo, etc.). Autonomía y control son dimensiones estrechamente vinculadas entre sí, pero mientras la primera se refiere a la posibilidad de actuar sobre la situación operativa en el corto plazo, y se refiere específicamente al contenido profesional del trabajo y la capacidad de ejercer una discrecionalidad operativa, la segunda se refiere a la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones a median-largo plazo y de controlar las condiciones globales de su trabajo;

- La dimensión *simbólica* se refiere a las necesidades de reconocimiento, aprecio, visibilidad social, la utilidad social, identificación, pertenencia, e incluye categorías analíticas como la utilidad del trabajo (para sí, para la organización de pertenencia, para la familia, para la sociedad en general, etc.), la visibilidad (prestigio social, etc.), el aprecio (gratificación por el trabajo realizado, etc.), los valores (coherencia entre los valores personales y valores de la organización de pertenencia, etc.), la narración (posibilidad de reconstruir y contar cabalmente su trabajo, de narrarse mediante el trabajo, etc.).

Las tres dimensiones que afectan la *calidad de la relación entre trabajo y vida* son las de la conciliación entre trabajo y vida, de la protección social y de la participación social:

- La dimensión de la *conciliación entre trabajo y vida* se refiere a las necesidades de compatibilidad entre opciones de trabajo y opciones de vida y de autodeterminación en las relaciones entre vida y trabajo, e incluye categorías analíticas como la intersección (relación entre tiempos/espacios de vida y de trabajo, entre objetivos y responsabilidades de vida y trabajo, etc.), el acondicionamiento (aspectos del trabajo que condicionan la vida y aspectos de la vida que condicionan el trabajo, etc.), la organización del trabajo (flexibilidad de horarios, posibilidad de auto organización de la jornada laboral, etc.), la organización familiar (redistribución de los deberes familiares, etc.), la organización de los servicios (servicios para la conciliación internos a la organización de pertenencia, servicios del territorio, etc.).
- La dimensión de la *protección social* se refiere a las necesidades de planificación de la vida laboral, de autode-

terminación en el diseño y continuidad del recorrido laboral, de seguridad laboral, e incluye categorías analíticas como la continuidad (estabilidad del puesto, la continuidad de la renta, continuidad en el desarrollo de las competencias, etc.), la accesibilidad (posibilidad de encontrar trabajo, apoyo en las transiciones laborales, etc.), la tutela (asistencia de salud, posibilidad de acceder a permisos por problemas personales, etc.), las redes sociales (redes sociales de protección, capital social, etc.).

- La dimensión de la *participación social* se refiere a la necesidad, mediante el trabajo, de estar implicado en la vida social de la comunidad de pertenencia y del territorio, de participar en la vida social (y democrática), e incluye categorías analíticas como la participación (participación mediante el trabajo en los procesos decisivos externos a la organización de pertenencia, la adhesión a movimientos o instituciones relacionados con el trabajo, etc.), la implicación (implicación a través del trabajo en proyectos de desarrollo, posibilidad de adherirse a las iniciativas para la construcción de bienes comunes, etc.). Se refiere entonces a una dimensión de contenido “político” del trabajo.

El modelo analítico, resumido en la tabla 2, compuesto por seis dimensiones de *calidad del trabajo* y por tres dimensiones de *calidad de la relación entre trabajo y vida*, es completado por una décima dimensión, que se refiere a los *factores discriminatorios*, es decir el conjunto de elementos que nos permiten diferenciar las condiciones laborales con respecto a cuatro *perfiles*: el perfil de la *persona* (sexo, edad, certificado de estudio, condiciones familiares, contrato de tra-

bajo, competencias, etc.); el perfil de la *organización* (sector de pertenencia, tamaño, tipo de producción, tecnologías adoptadas, modelo organizativo y estructura de los procesos productivos, etc.); el perfil del *contexto pertinente* (regulación del trabajo, sistema de relaciones industriales, sistema formativo, mercado del trabajo, etc.); el perfil del *macro-contexto* (régimen de producción, sistema de bienestar, sistema político-administrativo, ciclo económico, etc.).

Como se evidencia en la tabla 2, las nueve dimensiones analíticas de la calidad de la vida laboral son intersectadas por dos *perspectivas de lectura*, a su vez subdivididas en dos *componentes* (tabla 3). Cuando estudiamos las dimensiones de la calidad de la vida laboral debemos utilizar dos perspectivas (puntos de vista): (1) una *perspectiva subjetiva*, que se refiere a (a) el nivel de satisfacción para los distintos aspectos del trabajo (salario, horario, flexibilidad organizativa, conciliación vida-trabajo, etc.) y (b) la *autoevaluación* de la organización del trabajo (intensidad de los ritmos de trabajo, grado de autonomía, posibilidad de participar en los procesos de decisión internos, etc.); (2) una *perspectiva objetiva*, que se refiere (a) los *comportamientos practicados* en el trabajo y en la vida laboral (horas trabajadas, tiempo para alcanzar la sede de trabajo, horas de formación realizadas, etc.) y (b) las *condiciones organizativas* relativas al trabajo y a la relación vida-trabajo (organización de los turnos, planes de distribución de las vacaciones, presencia de servicios para la conciliación vida-trabajo, etc.). Cuando se van a identificar los elementos analíticos (traducidos luego concretamente en solicitudes incluidas en los cuestionarios o los indicios de entrevista semi-estructurada) debe considerarse que pueden tener esta doble naturaleza subjetiva (evaluaciones y percepciones personales) y objetiva (com-

**Tabla 2.** Perspectivas y dimensiones analíticas de la calidad de la vida laboral

Perspectivas de lectura y componentes	Dimensiones de la calidad de la vida laboral	
	Calidad del trabajo	Calidad de la relación trabajo-vida
<p><i>Subjetiva</i></p> <p>(a) <i>Satisfacción</i> (por el trabajo).</p> <p>(b) <i>Autoevaluación</i> (del trabajo).</p> <p><i>Objetiva</i></p> <p>(a) <i>Comportamientos</i> (practicados)</p> <p>(b) <i>Condiciones</i> (organizativas)</p>	<p>(1) <i>Económica</i> (necesidades: subsistencia, seguridad económica, reconocimiento económico, etc.).</p> <p>(2) <i>Ergonómica</i> (necesidades: bienestar psico-físico-social, compromiso psico-físico, etc.).</p> <p>(3) <i>La complejidad</i> (necesidades: compromiso y crecimiento, acumulación de experiencia, relacionamiento, etc.).</p> <p>(4) <i>De la autonomía</i> (necesidades: discrecionalidad, definición del marco operativo, etc.).</p> <p>(5) <i>Del control</i> (necesidades: control de las condiciones de trabajo, participación en las decisiones, etc.).</p> <p>(6) <i>Simbólica</i> (necesidades: reconocimiento, aprecio, visibilidad, utilidad social, etc.).</p>	<p>(7) <i>Conciliación entre trabajo y vida</i> (necesidades: compatibilidad entre opciones de vida y trabajo, servicios para la conciliación, etc.).</p> <p>(8) <i>Protección social</i> (necesidades: planificación de la vida laboral, continuidad laboral, seguridad, etc.).</p> <p>(9) <i>Participación social</i> (necesidades: participación en la vida social, involucración social, etc.).</p>
<p>(10) <i>Factores discriminatorios</i> (perfiles: de la persona, de la organización, del contexto pertinente, del macro-contexto)</p>		

portamientos practicados y perfil organizativo del trabajo). No raramente en el curso de una investigación se pueden recoger en un mismo aspecto laboral sean apreciaciones subjetivas, como elementos objetivos (pensemos, por ejemplo, a los aspectos económicos de trabajo, como el salario y los incentivos por productividad). La fuerza del modelo analítico se basa sobre la multidimensionalidad (nueve dimensiones) y sobre la inclusión de dos perspectivas analíticas (subjetiva y objetiva).

**Tabla 3.** Perspectivas de análisis de la calidad de la vida laboral

Perspectiva	Componente		Objeto de análisis
Subjetiva	A	Satisfacción	Expresión de un <i>nivel de satisfacción</i> por los aspectos del trabajo <i>intrínsecos</i> (salario, contenido, horario, etc.) y <i>extrínsecos</i> (continuidad laboral, la relación vida-trabajo, etc.).
	B	Autoevaluación	Evaluación de las <i>características del trabajo</i> (intensidad, nivel de autonomía, las posibilidades de desarrollo profesional, acondicionamiento vida-trabajo, etc.).
Objetiva	A	Comportamientos	Descripción de los <i>comportamientos concretamente practicados</i> en cuanto al trabajo (horas trabajadas, tiempo para alcanzar el puesto de trabajo, actividad formativa realizada, etc.).
	B	Condiciones	Descripción de las <i>condiciones organizativas</i> relativamente al trabajo y a la relación trabajo-vida (organización de los turnos, presencia de servicios, etc.).

En conclusión, el modelo de análisis estudia la relación entre *necesidades/expectativas/aspiraciones del trabajador* y el *perfil organizativo del trabajo (interno y relativo a la relación trabajo-vida)* y se caracteriza por ser:

1. *Multidimensional*, es decir, compuesto por varias dimensiones separadas e independientes entre sí, incluyendo específicas categorías analíticas y elementos analíticos (integrables en un indicador sintético dimensional, pero no en un único indicador sintético multidimensional de calidad de la vida laboral);
2. *No jerárquico*, es decir sin un predefinido escalafón de las dimensiones y por tanto la satisfacción de necesidades/expectativas/aspiraciones (escalafón que se crea, analizando los aspectos culturales del trabajo, por consiguiente a partir de los orientaciones hacia el trabajo expresados por las personas);
3. *Dinámico*, porque estudia la relación entre elementos analíticos dentro de las distintas dimensiones y entre las dimensiones (aunque previendo la independencia de las distintas dimensiones);
4. *Abierto*, porque continuamente integrante con categorías y elementos analíticos (a raíz de los desarrollos de la investigación científica);
5. *Contextualizado*, porque necesidad de ser “calibrado” con respecto al ámbito laboral objeto de estudio (aunque previendo una continuidad y transversalidad de los elementos analíticos, al fin de poder operar comparaciones).

En este punto podemos sintéticamente hacer una reseña de algunos resultados que en los últimos años se han recolectado relativamente a las dimensiones de la calidad

de la vida laboral, que nos ayudan también a comprender mejor las características del modelo.

## 6. Algunas evidencias de las investigaciones

En general, las investigaciones señalan un proceso de crecimiento de la heterogeneidad de las condiciones laborales, y en un mismo lugar de trabajo notamos la presencia de poblaciones con necesidades, intereses, expectativas, aspiraciones y condiciones concretas de trabajo también muy diferentes. Se convierte heterogénea la composición social de la población laboral, y al mismo tiempo vemos convivir, a veces incluso dentro de la misma organización, principios organizativos típicos de los modelos Taylor-fordistas (jerarquización de las decisiones, control estrecho de tiempos y movimientos, tendencia a la saturación de los tiempos de producción, separación entre ideación y realización, etc.) con la flexibilidad de los modelos de post-fordistas, orientados a buscar versatilidad, polifuncionalidad, reactividad y diversidad como valores a introducir en la organización del trabajo. El análisis nos señala a menudo la existencia de procesos de estratificación entre grupos de trabajadores con alta cualificación, que operan en sectores innovadores, y grupos de trabajadores que realizan actividades de baja cualificación, situados en zonas con poca innovación. Para algunos estudiosos esta contraposición está produciendo una “clepsidra asimétrica”, con en alto una cuota menor de trabajadores con buena calidad de la vida laboral y bajo una mayor proporción de trabajadores con baja calidad, y un estrechamiento en la parte central de la cuota de trabajadores situados entre estos dos estratos. Una contraposición entre los estratos que cada vez menos se comunicarán



entre sí, produciendo menos movilidad vertical y más movilidad horizontal.

En cuanto a la *dimensión económica* vemos consolidarse procesos de concentración de la renta de trabajo y el fortalecimiento de las desigualdades territoriales, generacionales y de género. Si la remuneración aumenta al crecer la cualificación, las criticidades afectan principalmente a jóvenes y mujeres, trabajadores con contratos a plazo, pero también con contratos indefinidos ubicados en sectores de baja cualificación y en riesgo de crisis productiva. Crece la discontinuidad de renta, ligada a las nuevas formas contractuales, produciendo inseguridad y descenso de la capacidad de diseño de las personas, así como aumenta progresivamente la cuota de trabajadores pobres (*working poors*), personas que, aunque trabajando no alcanzan un umbral suficiente de ingresos para sí y la familia. En general, crece la individualización y polarización del reconocimiento económico del trabajo.

Para la *dimensión ergonómica* observamos en general una mejora de las condiciones psico-físicas del trabajo, sobre todo por lo que respecta a los aspectos ligados a factores ambientales (polvo, ruido, luminosidad, temperatura). Subsisten pero situaciones de complejidad física (transporte de cargas pesadas, trabajo en posiciones agotadoras, etc.) y de complejidad emocional del trabajo. Crece la proporción de personas que trabajan a turnos, los días festivos y fuera del horario formalmente establecido. A quienes trabajan con horarios fijos se acercan los que trabajan por objetivos, sin un horario preciso de trabajo. Más en general, los ritmos de trabajo se intensifican y se convierten discontinuos, caracterizados por una discontinuidad, vinculada a los nuevos modelos organizativos más flexibles (y a las innovaciones

tecnológicas), que hace a menudo difícil una programación del compromiso psico-físico. La descomposición de los procesos productivos y el crecimiento de la complejidad de las organizaciones a menudo hacen difícil para el trabajador comprender plenamente el proceso laboral en el cual es inserido, generando dificultades para identificar un “propio territorio” de trabajo y a aprovechar hasta el fondo el objetivo de su trabajo. Esto produce alienación de proceso (y por producto) y aumenta el riesgo de aparición de problemas de ergonomía cognitiva. Además, si el clima social, a menudo resulta bueno, no faltan signos de conflictividad horizontal entre poblaciones. Sigue siendo significativa la cuota de enfermedades profesionales y accidentes laborales, aunque vaya disminuyendo la de accidentes mortales.

La *dimensión de la complejidad* se caracteriza por una cierta polarización en los contenidos del trabajo, en la cualificación profesional, en las trayectorias de carrera y en las posibilidades de desarrollo de competencias. Situación presente en general en el mercado de trabajo, sino también dentro de una misma organización que frena la movilidad vertical y ve crecer esa horizontal (*job-to-job*, como hemos dicho poco antes). La complejidad organizativa y la polifuncionalidad para algunos es fuente de riqueza en el contenido del trabajo, pero cuotas cada vez más significativas de trabajadores tienen dificultades para construir sus carreras profesionales coherentes, dada la discontinuidad de los itinerarios laborales y la fragmentación de los modelos organizativos. Muchas encuestas demuestran la consistencia del número de trabajadores que realizan tareas con cierto grado de repetitividad (a menudo trabajadores con contratos de trabajo temporales y certificado de estudio bajo) y la persistencia de un no buen *matching* entre compe-

tencias poseídas y contenido del trabajo realizado: al crecer el nivel de educación aumenta la cuota de personas que sostienen tener más competencias de las solicitadas (trabajadores *overskilled*, sobre todo jóvenes).

Por lo que respecta a la *dimensión de la autonomía* vemos que, aunque los nuevos modelos organizativos busquen la disponibilidad y la implicación del trabajador, no siempre garantizan una concreta autonomía. A menudo no permiten discreción y autodeterminación en el trabajo, y, demuestran las investigaciones, una elevada cuota de trabajadores declara operar respetando estándares cuali-cuantitativos establecidos por otros. El nivel de autonomía es muy diversificado de sector a sector, entre los tipos de trabajo, más elevado dentro de organizaciones atentas a la innovación y a la formación. Un aumento de la cualificación profesional se relaciona significativamente con el crecimiento del nivel de autonomía. A menudo las investigaciones demuestran que la autonomía es sobre todo dentro de un cierto umbral de operatividad, de delegación, y no se traduce en una discreción en definir autónomamente aspectos organizativo-cuantitativos (intensidad, orden de las tareas a realizar, etc.) y cualitativos (estándar por alcanzar y mantener, etc.) del propio trabajo. No raramente las investigaciones identifican también trabajadores que expresan subjetivamente cierta satisfacción por trabajos con autonomía de procedimiento, con bajos márgenes de discrecionalidad y de responsabilidad. Esta dimensión requiere un minucioso análisis de los aspectos subjetivos y objetivos de la calidad de la vida laboral. En general, sin embargo, una elevada movilidad *job-to-Job* no favorece la autonomía, así como las formas de autonomía del trabajo que no impliquen una verdadera iniciativa del trabajador, con “implicación subjetiva”, pero están dirigidas a flexibilizar los procesos laborables.

La *dimensión del control* nos revela cómo la participación a los procesos de toma de decisiones en el trabajo en estos años es bastante difícil. A menudo las investigaciones demuestran la dificultad de los trabajadores a ejercer un control efectivo sobre sus condiciones de trabajo, en forma directa e indirecta, también por la complejidad asumida por los modelos organizativos y la fragmentación y distribución de los procesos laborales, que hacen difícil conocer globalmente las dinámicas laborales. A menudo los centros de toma de decisiones se han alejado de los trabajadores, a raíz de la centralización de las decisiones y de la contemporánea descentralización de las producciones, procesos que no favorecen la posibilidad para el trabajador de afectar a los niveles decisorios a él asignados y, por tanto, controlar, directa o indirectamente, las condiciones de su trabajo. Como para la autonomía, incluso para el control de la discontinuidad laboral no favorece la participación, porque implica menos información, menos relaciones duraderas, menos interés en entrar en las dinámicas organizativas/laborales. La participación es sobre aspectos concretos y sobre todo en las organizaciones de pequeñas dimensiones, a veces confusa en la operatividad diaria. Más castigados son los trabajadores a tiempo determinado, los menos cualificados, quienes tienen un título de estudio bajo y no ocupan posiciones superiores. Sobre todo en algunos ámbitos de trabajo se detectan casos de participación individualizada de implicación directa del trabajador. Además, el crecimiento de heterogeneidad de la composición social del trabajo hace más difícil identificar intereses comunes, hacer síntesis, y producir una representación colectiva en el trabajo.

La *dimensión simbólica*, que mira al reconocimiento del trabajo y a las necesidades de identidad y reconocimiento

mediante el trabajo, se dice que los recientes cambios en el trabajo (complejidad, fragmentación, dispersión, inmateria- lidad, etc.) están debilitando la posibilidad para el trabajador de construir una narración coherente del propio trabajo, de representarse socialmente mediante el trabajo. Se comparte menos el trabajo con otros y la biografía se convierte frag- mentada. Si los trabajadores sienten una utilidad de su tra- bajo, a menudo no lo ven reconocido en la organización y en la sociedad: más si trabajan en organizaciones de peque- ñas dimensiones, donde es más directo el contacto con los superiores, los colegas, los clientes/usuarios, donde es más fuerte un clima de confianza y de ayuda en la resolución de problemas, laborales y no. Esta dimensión es un terreno aún por explorar, sobre todo en referencia a la calidad de la vida laboral y los cambios en acto en el trabajo, poniendo aten- ción en el imaginario social, en el cual se está rediseñando el papel del trabajo y del trabajador.

La *dimensión de la conciliación entre trabajo y vida* fue muy solicitada por el cambio de los modelos organizativos, que han invertido directamente las fronteras entre espacios y tiempos de trabajo y vida, haciendo más difícil la búsque- da de una compatibilidad entre trabajo y vida. La misma vida es puesta al trabajo: cada vez son más importantes las competencias adquiridas *on the life*, recursos estratégicos al igual que las adquiridas *on the job*. Los modelos de concilia- ción basados en el *work-life balance*, no siempre son eficaces, porque a veces es difícil situar claramente trabajo y vida en los dos distintos platos de la balanza. Trabajo y vida, en algunos ámbitos laborales, son cada vez más superpuestos, y las investigaciones nos dicen que es necesario intervenir sobre todo en el modelo organizativo, sobre la relación entre espacios, tiempos y contenidos del trabajo y la vida,

para anticipar los problemas de conciliación construyendo soluciones organizativas. La flexibilidad laboral (horaria, etc.) ayuda, pero si el trabajador no puede intervenir para gobernarla (como ocurre frecuentemente en las pequeñas organizaciones), hace difícil la relación entre trabajo y vida. Además, la redistribución desigual de las cargas de trabajo familiares (trabajos domésticos, cuidado de los hijos, etc.) a cargo de las mujeres, empeora su calidad de la vida laboral. El part-time facilita, pero puede convertirse en una “trampa”, porque pone a las mujeres en condición de ser menos remuneradas, tener menos posibilidades de carrera, participar menos a la formación, y consolida el modelo cultural de la mala vida redistribución de cargas de trabajo domésticos.

La *dimensión de protección social* nos revela el crecimiento de incertidumbre y de discontinuidad laboral: inestabilidad laboral y generalización del riesgo emergen con cierta frecuencia de las investigaciones. La discontinuidad de renta y profesional se está convirtiendo en un problema significativo que requiere intervenciones de protección social para garantizar proyectos de vida. La sociología del trabajo está estudiando las “transiciones”, señalando a menudo la falta de soportes destinados a favorecer el paso de formación en trabajo, de trabajo a trabajo, de trabajo en formación. Durante los años las investigaciones nos han revelado también la importancia de las redes personales (informales) de protección social, el papel del capital social y las redes de confianza de la persona. Pero también en este caso empezamos a registrar señales de erosión del capital relacional de las personas, vinculada a los cambios sociales más generales y a los del trabajo en particular. Las empresas (welfare empresarial) y diversos actores del territorio (welfare territorial) están iniciando experimentos de redes de

protección social, pero esta dimensión llama cada vez más en causa también en los sistemas de protección social institucionales y la relación entre servicios públicos y privados (profit y no profit).

La *dimensión de la participación social* nos muestra la dificultad a participar en el interior de la sociedad mediante el trabajo. A menudo observamos una disminución del trabajo en el imaginario colectivo, y la persona es identificada como consumidor, más que como trabajador. Menos de un tiempo el trabajo es considerado una acción capaz de generar procesos de desarrollo democrático, de ser recurso de la participación social. Algunas investigaciones pero, nos dicen que para una proporción significativa de trabajadores de la calidad de la vida laboral está ligada a la posibilidad de considerar socialmente útil el trabajo hecho, de poder contribuir mediante el trabajo a la generación de bienes comunes, de un proyecto común. De expresar un valor político del trabajo, sin resignarse a la descalificación del trabajo de acción instrumental. A menudo son trabajadores que quieren recuperar el carácter relacional de la economía y del trabajo, buscan una relación diferente con la naturaleza y con las personas, quieren hacer de su trabajo una experiencia de participación y construcción social. Esta es una dimensión menos estudiada de otras, que necesitaría de mayor profundización.

En conclusión, debemos recordar cómo estas evidencias de las investigaciones sean fuertemente diferenciadas en relación con los factores discriminatorios que hemos mencionado anteriormente: principalmente género, edad, condiciones contractuales, sector de actividad. Una variable discriminante es seguramente la dimensión de la organización de pertenencia: en las organizaciones de menores dimensiones,

en efecto, se crean a menudo condiciones organizativas que favorecen en general la calidad de la vida laboral; al mismo tiempo, sin embargo, hay normalmente menores posibilidades de crecimiento profesional y de carrera.

## 7. Consideraciones finales: calidad de vida laboral y enfoque estructural-constructivista

La calidad de la vida laboral es un construido analítico multidimensional y dinámico, que podríamos reconducir a los enfoques sociológicos de matriz *estructural-constructivista*, tradición analítica iniciada plenamente por Bourdieu. La calidad de la vida laboral debe ser leída e interpretada “en términos relacionales”, como compenetración inseparable entre la dimensión individual y dimensión organizativa-institucional, entre actor y sistema, acción y estructura. La calidad de la vida laboral es una condición concreta, que se desarrolla en la práctica cotidiana, dentro de prácticas laborales y sociales concretas, que brotan de la relación inseparable entre un *habitus* de la persona, hecho de “disposiciones duraderas”, directrices, aspiraciones, etc., y un *campo*, hecho de normas y valores, caracterizado por una distribución de recursos, económicas, culturales, sociales y simbólicas, que crean oportunidades y limitaciones a la estrategia de los actores. *Habitus* y *campo* no son estáticos, pero cambian precisamente en su interacción. Vivimos simultáneamente la experiencia de más campos. Nuestras orientaciones, que maduramos en las diversas experiencias de vida absorbiendo los condicionamientos sociales, pueden cambiar cuando entramos en relación con los distintos campos, por ejemplo con el del trabajo, pero el mismo campo (del trabajo) está influido (estructurado)



por la presencia de las directrices de las personas que concretamente lo viven. *Habitus* y campo tienen un efecto recíproco al mismo tiempo estructurado y estructurante. El *habitus* guía nuestras experiencias, orienta las decisiones, pero al mismo tiempo está estructurado de las condiciones del campo. En el campo del trabajo, por ejemplo, entramos en relación con modelos organizativos y los interpretamos a partir de nuestras directrices, de las convicciones y aspiraciones, pero los modelos organizativos nos llevan también a operar reflexiones y por tanto, a rehacer nuestras orientaciones. En perseguir estrategias individuales y colectivas, por lo tanto en el expresar nuestro *habitus* en las prácticas cotidianas, contribuimos a la estructuración y reestructuración continua de un campo.

Explicar la calidad de la vida laboral en una clave *estructural-constructivista* significa mirar en términos dinámicos al conjunto de los factores (imputables a la *habitus* y al campo) que estructuran los procesos sociales (laborales), tratando de alejarnos simultáneamente por un peligro de objetivismo (*/estructuralista*) y de subjetivismo (*/constructivista*), por lo tanto de la perspectiva de interpretar la calidad de la vida laboral como resultado de la estructura laboral (hecha de normas, valores, configuraciones institucionales, etc.) que impone restricciones a la acción de los individuos, o como resultado de la cotidiana acción/estrategia de los individuos no vinculada a normas, valores, condiciones estructurante de la acción/estrategia. Las dimensiones de la calidad de la vida laboral, que ya hemos mencionado anteriormente, son contenedores abiertos y dinámicos, de elementos analíticos útiles para comprender el *proceso de construcción social* que ve «en relación» actores, individuales y colectivos, caracterizados por un *habitus*

propio, y un campo, «microcosmos» caracterizado por limitaciones y oportunidades, configuraciones institucionales, formas de regulación formal e informal, los recursos (económicos, culturales, sociales, simbólicos, etc.) y sistemas de distribución y gobierno de los recursos.

## 8. Anexo - elementos de análisis de la calidad de la vida laboral

La calidad de la vida laboral se compone de nueve dimensiones: seis sobre *calidad del trabajo* (económica, ergonómica, de la complejidad, de la autonomía, del control y simbólica) y tres relativas a la *calidad de la relación entre trabajo y vida* (conciliación entre trabajo y vida, protección social y participación social). En la tabla 4 se presentarán por cada una de las nueve dimensiones las necesidades, las categorías analíticas y los elementos de análisis. En el marco de un recorrido de investigación, la “traducción operativa” prevé la elección de los elementos analíticos más sensibles (relevantes para un determinado contexto de investigación) y la “traducción” en solicitudes de entrevista semi-estructurada, en sollicitaciones para conducir focus group, en las preguntas del cuestionario, en objetos de detección de las fichas de observación, etc. Claramente en esta sede se produce una síntesis del folleto analítico, abierta a nuevas integraciones.

**Tabla 4.** Las dimensiones de la calidad de la vida laboral

(1) Dimensión económica

Necesidades	Categoría	Elementos de análisis
- Subsistencia - Seguridad econom. - Reconoci- miento económico -...	Condición econom. Progresión econ. Valorización económica ...	Salario, renta de trabajo,... Carrera salarial... Retribuciones de posición y de resulta- do, premios por producción, incentivos, valorización económica de las competencias, benefits... ...

(2) Dimensión ergonómica

Necesidades	Categoría	Elementos de análisis
- Bienestar psico- fisi- co-social - Compromiso psico-físico -...	Tiempo Espacio Intensidad Condiciones higiénico-am- bientales Compromiso psico-físico Ambiente social Instrumentos Objetivo del trabajo Salud ...	Horario, turnos, vacaciones, tiempo emplea- do para llegar al trabajo... Amplitud de los espacios disponibles, accesibilidad de los espacios, "territorio del trabajo" definido e identificable, espacio personalizado, funcionalidad y agrado del lugar, puestos de trabajo... Ritmos de trabajo (continuidad y disconti- nuidad), actividades con plazos apremian- tes, cargas de trabajo, pausas,... Presencia de agentes químico-biológicos, ruido, polvo, humos, temperaturas altas/ bajas, luminosidad, radiaciones,... Esfuerzo físico, manipulación de cargas, movimientos repetitivos, desplazamientos peligrosos, compromiso mental, implicación emocional,... Conflictividad, cooperación, confianza, discriminación, violencia... Instalaciones, tecnologías, materiales utili- zados,... Objetivo definido, identificable, percepti- ble, accesible, no fragmentado,... Accidentes, enfermedades, ausencias del trabajo,... ...

(3) Dimensión de la complejidad

Necesidades	Categoría	Elementos de análisis
- Compromiso y crecimiento profesional (creatividad) - Acumulación de la experiencia - Índole relacional - Comunicación ~...	Contenido del trabajo	Variedades del trabajo, presencia de alternativas de elección, problemas por resolver, imprevistos que afrontar, utilización de técnicas y tecnologías diferentes, job rotation (vertical y horizontal), job enlargement, correspondencia entre contenido del trabajo (competencias exigidas) y competencias que posee...
	Crecimiento profesional	Formación (hecha y las necesidades formativas), auto-formación, posibilidad de aprender cosas nuevas, posibilidad (espacio/tiempo/modalidades) desistematizar las experiencias, reconocimiento del mérito y de la profesionalidad,...
	Relaciones	Relaciones con colegas, superiores, clientes/usuarios, proveedores, representantes de otras organizaciones en red, participación en grupos de trabajo, coordinación del trabajo de otros...
	Dinamismo	Perspectivas de carrera profesional, posibilidad de alternar trabajo y formación,...
	...	...

(4) Dimensión de la autonomía

Necesidades	Categoría	Elementos de análisis
- Discrecionalidad - Autodeterminación operativa - Definición del marco operativo y organizacional ~...	Elección	Posibilidad de establecer los ritmos de trabajo, el orden de las tareas, las modalidades de ejecución de un trabajo, de elegir los instrumentos a utilizar, de proponer y definir alternativas de elección (operativas/organizativas)...
	Responsabilidad	Posibilidad de afrontar por sí mismo un problema/tarea imprevisto, de definir el nivel cualitativo del trabajo por hacer, de establecer los objetivos del propio trabajo, programar las actividades por hacer, job enrichment...
	Recursos	Disponibilidad de instrumentos, de competencias (conocimientos y capacidades), sistemas de toma de decisiones de soporte...
	...	...

(5) La dimensión del control

Necesidades	Categoría	Elementos de análisis
- Control de las condiciones del propio trabajo - Control de los procesos productivos en general	Condiciones	Disponibilidad de información, acceso a la información, posibilidad de difundir información, presencia de órganos de representación (colectiva), competencias participativas difundidas, instrumentos (tecnologías), tiempos/espacios de intercambio,...
- Influencia sobre las decisiones estratégicas de la organización	Procesos de toma de decisiones	Participación en los procesos decisorios (directa e indirecta), participación en encuentros (para definir procedimientos, procesos organizacionales, tecnologías por adoptar, identificar los riesgos del trabajo, etc.), posibilidad de influir en las decisiones de los niveles principales, formulación de objetivos dirigidos a los demás (colaboradores)...
...	Opciones estratégicas	Participación en la formulación de los objetivos estratégicos de la organización, la formulación de los planes de desarrollo (organizativo y de producto), a la decisión sobre el destino de los útiles,...
...	...	...

(6) Dimensión simbólica

Necesidades	Categoría	Elementos de análisis
- Aprecio y reconocimiento	Utilidad	Utilidad para la empresa, la familia, la comunidad de pertenencia, la sociedad en general,...
- Visibilidad (interna y exterior)	Visibilidad	Visibilidad social del trabajo, el prestigio social, reconocimiento social,...
- Utilidad social	Aprecio	Valorización del trabajo realizado, gratificación (por otros o percepción de haber hecho un buen trabajo), personalización del trabajo, el reconocimiento simbólico...
- Identificación	Valores	Reputación social de la organización, coherencia entre valores personales y valores/objetivos de la organización, participación en la identificación de los valores...
- Pertenencia		
...		

Necesidades	Categoría	Elementos de análisis
	Expectativas	Correspondencia trabajo-expectativas, posibilidad de construir expectativas, posibilidad de ver reconocida su propia vocación,...
	Narración	Posibilidad de reconstruir cabalmente el trabajo hecho, de producir una descripción coherente del trabajo hecho, de contarse mediante el trabajo, de reconocerse en el trabajo hecho, de formar parte de la representación y memoria colectiva...
	...	...

## (7) La dimensión de la conciliación entre trabajo y vida

Necesidades	Categoría	Elementos de análisis
- Compatibilidad entre opciones de vida y de trabajo - Autodeterminación en las relaciones vida y trabajo ~...	Intersección	Relación entre espacios/tiempos de vida y trabajo, entre objetivos y responsabilidades de vida y trabajo,...
	Acondicionamiento	Aspectos del trabajo que condicionan la vida (familia, relaciones, intereses, etc.), aspectos de la vida que condicionan el trabajo (carrera, opciones profesionales, formación, etc.),...
	Organización del trabajo	Flexibilidad de horarios, teletrabajo, posibilidad de auto-organización,...
	Organización familiar	Organización y distribución de cargas de trabajo familiares...
	Organización de los servicios	Servicios públicos y privados, servicios internos y externos a la organización, organización de los servicios del territorio,...
	Imaginario	Imagen social de la relación trabajo-vida, idea del trabajo masculino y femenino,...
	...	...

(8) Dimensión de la protección social

Necesidades	Categoría	Elementos de análisis
- Planificación de la vida laboral - Autodeterminación y continuidad del recorrido laboral - Seguridad ...	Continuidad	Estabilidad del trabajo, continuidad de la renta (durante la edad laboral y a finales de la carrera laboral), continuidad en el desarrollo de las competencias, continuidad de la pertenencia a una comunidad laboral...
	Accesibilidad	Accesibilidad al trabajo y las posibilidades de cambiarlo, apoyo en las transiciones laborales...
	Tutela	Enfermedad, maternidad/paternidad, permisos por problemas personales...
	Redes sociales	Redes sociales de protección formales e informales (comunitarias), capital social,...
	...	...

(9) La dimensión participación social

Necesidades	Categoría	Elementos de análisis
- Participación en la vida social - Implicación en la vida social ...	Participación	Participación a través del trabajo en los procesos decisorios (externos a la organización de pertenencia), la adhesión a movimientos o instituciones vinculados al trabajo,...
	Implicación	Participación mediante el trabajo en proyectos de desarrollo (local y no), intercambio de iniciativas sociales, la adhesión a iniciativas para la construcción de bienes comunes,...
	...	...

## (10) La dimensión de los factores discriminatorios

Categoría	Elementos de análisis
Perfil de la persona	Sexo, edad, condiciones familiares, recorrido formativo y laboral, las competencias poseídas, contrato de trabajo, orígenes sociales (familia de origen, etc.),...
Perfil de la organización	Sector, tamaño, modelo organizativo, tipo de producción, tecnologías adoptadas, sistema de relaciones sindicales internas, historia,...
Perfil del contexto pertinente	Regulación del trabajo, sistema de relaciones industriales, mercado de trabajo, sistema formativo, representación social del (valor del) trabajo...
Perfil del macro-contexto	Ciclo económico, régimen de producción, sistema de bienestar, sistema político-administrativo,...

## Bibliografía

Ahmad S (2013), “Paradigms of Quality of Work Life”, in *Journal of Human Values*, n. 19 (1), pp. 73-82.

Appaduray A., *Il futuro come fatto culturale. Saggi sulla condizione globale*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2014.

Bauman Z. (2002), *La società individualizzata. Come cambia la nostra esperienza*, il Mulino, Bologna.

Beck U. (2000), *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma.

Berglund T. (2014), “Crisis and quality of work in the Nordic employment regimes”, in *International Review of Sociology*, vol. 24, n. 2, pp. 259-269.

Borghesi V., Rizza R. (2006), *L'organizzazione sociale del lavoro. Lo statuto del lavoro e le sue trasformazioni*, Bruno Mondadori, Milano.

Borzeix A., Charles J., Zimmermann B. (2015), “Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat”, in *Sociologie du Travail*, vol. 57, n. 1, pp.1-19.

Bourdieu P. (1983), *La distinzione. Critica sociale del gusto*, il Mulino, Bologna.



Bourdieu P. (2004), *Le strutture sociali dell'economia*, Asterios, Trieste.

Boyer R., Freyssenet M. (2005), *Oltre Toyota. I nuovi modelli produttivi*, Università Bocconi Editore, Milano.

Burchell B., Ladino D., Wilkinson F. (2002), *Job insecurity and work intensification*, Routledge, London-New York.

Butera F. (2009), *Il cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione*, Laterza, Roma-Bari.

Carrieri M., Damiano C. (a cura di) (2010), *Come cambia il lavoro. Insicurezza diffusa e rappresentanza difficile*, Ediesse, Roma.

Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di) (2015), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, il Mulino, Bologna.

Castel R. (2004), *L'insicurezza sociale. Che cosa significa essere protetti?*, Einaudi, Torino.

Castel R. (2015), *Incertezze crescenti. Lavoro, cittadinanza, individuo*, Socialmente, Bologna.

Castells M. (2002), *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, Milano

Curtarelli M., Fric K., Vargas O., Welz C. (2014) "Job quality industrial relations and the crisis in Europe", in *International Review of Sociology*, vol. 24, n. 2, pp. 225-240.

De Jonge J., Bosma H., Peter R., Siegrist J. (2000), "Job strain, effort-reward imbalance and employee self-being: a large-scale cross-sectional study", in *Social Science & Medicine*, n. 50, pp. 1327-1371.

Eurofound - European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, Dublino.

Eurofound - European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (2012a), *Fifth European Working Conditions Survey. Overview Report*, Dublino.

Eurofound - European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (2012b), *Trends in job quality in Europe. A report based on the Fifth European Working Conditions Survey*, Dublino.

Gallie D. (edited by) (2007), *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford University Press, Oxford.

Gallie D. (2009), "Institutional regimes and employee at work: a European comparison", in *Cambridge Journal of Region, Economy and Society*, n. 2, 379-393.

Gallie D. (2013), "Direct participation and the quality of work", in *Human Relation*, n. 66, pp. 453-473.

Gallie D., Felstead A., Green F., Inanc H. (2014), "The quality of work in Britain over the economic crisis", in *International Review of Sociology*, vol. 24, n. 2.

Gallie D., Gosetti G., La Rosa M. (a cura di) (2012), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, *Sociologia del lavoro*, n. 127.

Gallino L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino.

Gallino L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Roma-Bari.

Gallino L. (2011), *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*, Einaudi, Torino.

Gosetti G. (a cura di) (2011), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, FrancoAngeli, Milano.

Gosetti G. (a cura di) (2011), *Il lavoro: condizioni, problemi, sfide*, FrancoAngeli, Milano.

Gosetti G. (2012), "Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi", in D. Gallie, G. Gosetti, M. La Rosa (a cura di), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, *Sociologia del lavoro*, n. 127, pp. 17-34.

Gosetti (2012), *Lavoro frammentato, rischio diffuso. Lavoratori e prevenzione al tempo della flessibilità*, FrancoAngeli, Milano.

Gosetti G. (2014), *Lavorare nell'impresa artigiana. Cultura del lavoro e qualità della vita lavorativa*, FrancoAngeli, Milano.

Gosetti G. (2016), *Qualità della vita lavorativa nelle organizzazioni complesse. Il caso dei servizi di salute mentale*, FrancoAngeli, Milano.

Gosetti G., La Rosa M. (2006), *Sociologia dei servizi, Elementi di organizzazione e programmazione*, FrancoAngeli, Milano.

Gosetti G., La Rosa M. (a cura di) (2014), "The quality of work and European economic crisis - the theme and the time: an introduction", in *International Review of Sociology*, vol. 24, n. 2, pp. 197-206.

Gottardi D. (a cura di) (2015), *L'isola della maternità. Donne lavoratrici di fronte all'esperienza dell'essere madri*, FrancoAngeli, Milano.

ILO (International Labour Organization) (2004), *Decent work*, [www.ilo.org.ci](http://www.ilo.org.ci).

ISFOL (2013), *Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III indagine Isfol sulla qualità del lavoro*, a cura di V. Gualtieri, Isfol, Roma.

Karasek R.A., Theorell T. (1990) *Health Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York.

Krings B.-J., Nierling L., Pedaci M. (2009), "Quali strategie di conciliazione tra lavoro e vita davanti alla destandardizzazione degli orari", in *Quaderni Rassegna sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 73-86.

La Rosa M. (a cura di) (1983), *Qualità della vita e qualità del lavoro*, *Sociologia del lavoro*, n. 17/18, FrancoAngeli, Milano.

La Rosa M. (2000), "Dalla sicurezza alla qualità del lavoro", in *Osservatorio Isfol*, n. 2-3, Isfol, Roma.

La Rosa M., Stanzani C. (a cura di) (1999), *Sicurezza, prevenzione, qualità del lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

Leschke J., Watt A. (2008), *Job Quality in Europe*, ETUI-REHS, Brussels.

Lodigiani R., Zanfrini L. (a cura di) (2010), *Riconciliare lavoro, welfare e cittadinanza*, numero monografico di *Sociologia del lavoro*, n. 117.

Negrelli S. (2005), *Sociologia del lavoro*, Laterza, Roma-Bari.

Ohno T. (2004), *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino.

Pouliakas K., Theodossiou I. (2010), "Differences in the job satisfaction of high-paid and low-paid workers across Europe", in *International Labour Review*, vol. 149, n. 1, pp. 1-29.

Revelli M. (2010), *Poveri noi*, Einaudi, Torino.

Reyneri E. (2011), *Sociologia del mercato del lavoro*, il Mulino, Bologna.

Riva E., Zanfrini L. (a cura di) (2010), *Non è un problema delle donne. La conciliazione lavorativa come chiave di volta della qualità della vita sociale*, *Sociologia del lavoro*, n. 119.

Rose M. (2003), “Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations”, in *Work, Employment & Society*, n. 17, pp. 504-530.

Royuela V., López-Tamayo J., Suriñach J. (2008), “The Institutional vs. the Academic Definition of the Quality of Work. What is the Focus of the European Commission?”, in *Social Indicators Research*, n. 86, pp. 401-415.

Royuela V., Suriñach J. (2013), “Quality of Work and Aggregate Productivity”, in *Social Indicators Research*, n. 113, pp. 37-66.

Sassen S. (2008), *Una sociologia della globalizzazione*, Einaudi, Torino.

Sennett R. (1999), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.

Sennett R. (2008), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.

Sheele A. (2007), “Gender and quality of work: an overview of European and national approaches”, in *Transfer: European Review of Labour and Research*, n. 13, pp. 595-610.

Siegrist J. (1996), “Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions”, in *Journal of Occupational Health Psychology*, n. 1, pp. 27-41.

Sora B., Caballer A., Peirò J.M. (2010), “The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence”, in *International Labour Review*, vol. 149, n.1, pp. 59-72.

Zink K.J. (2011), “The contribution of quality of work to organisational excellence”, in *Total Quality Management*, n. 5, pp. 567-585.

# Formación y trabajo. Una lección de Primo Levi

DE GIUSEPPE TACCONI<sup>1</sup>  
CARVET - UNIVERSIDAD DE VERONA

*La contribución desarrolla una reflexión sobre la relación entre formación y trabajo a partir de una particular lectura temática de La llave estrella (1978), el libro que el gran escritor italiano Primo Levi ha dedicado al trabajo. Emerge una perspectiva que ve la narración como recurso fundamental para una acción formativa que sepa valorar y poner en palabra el saber práctico.*

Primo Levi (Turín, 1919-1987), escritor italiano que hace de la experiencia vivida la materia prima de su escribir, en *La llave estrella* (1978), pone en escena la conversación entre un Narrador (Levi, químico y escritor) y Tino, o Libertino, Faussone, un técnico piamontés, montador

---

1 Ricercatore universitario confermato (dal 2008) e Professore aggregato del Dipartimento di Filosofia, Pedagogia e Psicologia. Da dicembre 2013, direttore del CARVET (Center for Action Research in Vocational Education and Training) del Dipartimento di Filosofia, Pedagogia e Psicologia dell'Università di Verona: <http://carvet.org/>. Dal 2009, membro dell'AREA - American Educational Research Association [ID: 689569].  
De gennaio 2008, membro del CRED - Centro de ricerca educativa e didattica dell'Università di Bari e dal Prof. Elio Damiano dell'Università de Parma [<http://www.apred.eu/>].

e inspector de estructuras metálicas, postes, puentes suspendidos, perforadoras petroleras y grúas, que relata sus empresas de trabajo vividas en todo el mundo (entre Italia, Alaska, Arabia Saudita, India y la Unión Soviética).

Los catorce capítulos del libro, cada uno de los cuales contiene un relato que también podría ser leído autónomamente, confluye la materia de diversos contactos y conversaciones sobre el trabajo que Levi mismo declara haber tenido con instaladores en carne y hueso y obreros especializados conocidos personalmente en su larga experiencia laboral de químico y de industrial (véase. Levi, 2016, p. 120)<sup>1</sup>

El estilo es el de la entrevista: el Narrador solicita con una serie de preguntas y secunda con delicadeza los relatos del protagonista, que parecen casi audio-registrados y transcritos; además, la lengua que Faussone utiliza es básicamente la lengua hablada, la lengua del oficio (véase. Belpoliti, 2015, pp. 289-290)<sup>2</sup>

- 
- 1 Ferrero, en su biografía precisa: “El acto de concepción del libro tiene incluso un lugar, Togliattigrad, donde (Levi, ndr) fue por una cuestión de pintura. Allí había encontrado “una media docena de similares de Faussone”, que estaban construyendo el establecimiento de la Ziguli” (Ferrari, 2007, p. 78). Desde un punto de vista metodológico, es útil destacar que, como se saca de la cita de una nota de J. Conrad en su novela *Tifón*, con la que Levi cierra *La llave estrella*, no importa si el Capitán MacWhirr, personaje de la novela conradiana, no haya existido realmente: “la invención consciente ha tenido poco que ver con él. Aunque si fuera cierto que el Capitán MacWhirr nunca ha caminado o respirado sobre esta tierra (el que, por mi cuenta, es muy difícil de creer), sin embargo, puedo asegurar a los lectores que él es perfectamente verdadero” (Levi, 1978, p. 180). También del personaje Faussone en definitiva se puede decir que, aunque ficticio, no es un falso.
  - 2 En un pasaje en que nos ofrece un discurso en que Faussone habla de una chica, se tiene la impresión de la transcripción; el Narrador en efecto, añade: “Él, realmente, había dicho “na fija”, y en efecto,

La idea principal de esta contribución es que se pueda leer la novela como una acción formativa, entendiendo la formación como una forma de relación que acompaña al sujeto a poner en palabra el saber de la experiencia, solicita suavemente a contar historias y por eso exige respeto, atención, escucha, curiosidad y verdadero interés por la historia ajena, capacidad de involucrarse en el informe también con la narración de la propia.

No es que Levi ponga explícitamente a tema la cuestión de la formación, si no con breves antecedentes dedicados para la verdad más que a la experiencia escolar que a la formativa (donde no faltan toques polémicos sobre el saber abstracto de la escuela<sup>3</sup>), pero quizás la operación no se priva de la plausibilidad y autorizaciones que provienen del mismo texto.

---

en su boca, el término “chica” habría sonado como tan forzado, pero tan forzado y rebuscado sonaría “hija” en la presente transcripción” (Levi, 1978, p. 41). En realidad, como acertadamente señala Ernesto Ferrero, no hay que olvidar que “...para devolver la frescura de un relato que se quiere oral es necesario desplegar un máximo de capacidad artesanal. Se construye un máximo de naturalidad sólo con un máximo de artificialidad [...]. Nada más plano y deprimente de una conversación registrada en el magnetófono y luego inscribirse.

Los ritmos, las inflexiones, la vivacidad espontánea del discurso van reconstruidos en laboratorio. En Levi la finura de la oreja procederá de igual paso con la agudeza del ojo, y la integra. [...] La oralidad de Faussone, definida como gris y repetitiva, en la página se revela además muy apagada. Levi recupera y adapta, precisamente como un batihoja o un fontanero, las jergas técnicas [...], los modos de decir, los proverbios, la figurativa concreta del dialecto, que nace de una relación directa con las cosas” (Ferrari, 2007, p. 85).

- 3 Véase, por ejemplo, Levi, 1978, p. 67, en aquellos que “en el trabajo aprenden las cosas que no han aprendido en la escuela”, y p. 83, la convicción de Faussone que, si se hubiera limitado a aprender lo que le enseñaban a la escuela y le hubiera falta de experiencia en el taller del padre, no habría hecho carrera.

Lo que voy a proponer no es pues una lectura crítica o filológica de la obra sino una lectura temática, que busque poner a fuego algunas intersecciones entre el texto literario y una reflexión específicamente didáctica sobre las prácticas formativas<sup>4</sup>. He probado a leer y releer el libro de Primo Levi haciendo surgir esos núcleos que pueden ser significativos para ilustrar la acción didáctica en un contexto formativo, teniendo en mente sobre todo los contextos de la formación con adultos que han adquirido una experiencia laboral<sup>5</sup>. A este fin, en el acta que sigue, haré frecuente referencia a las mismas palabras del escritor.

La idea de una formación como paciente acompañamiento a la puesta en palabra del saber adquirido en la experiencia y los significados a este anexos se liga del resto de la investigación etnográfica con la que Levi, que entre otras cosas también había traducido dos obras de Claude Lévi-Strauss (Belpoliti, 2015, pp. 296-298), había advertido una fuerte afinidad, tanto por expresar una cura de verdadero etnógrafo no sólo en reconducir las palabras de Faussonne<sup>6</sup> sino, en todas sus obras testimoniales sobre la expe-

- 
- 4 Sobre la importancia metodológica de una perspectiva transdisciplinaria, que sepa comparar “...el mensaje literario con todos los otros mensajes que lo atraviesan”, véase. Zinato, 2008. Sobre la literatura - y la narración en general - como fuente importante para la construcción de un saber específicamente didáctico, véase. Tacconi, 2010 y 2016.
  - 5 Creo que haya una fuerte afinidad entre la idea de formación que puede ser extraída del libro de Primo Levi y aquella que, en estos años, hemos ido desarrollando sobre todo en la formación de formadores (véase, por ejemplo, Tacconi, & Mejía Gómez, 2013b; Tacconi, 2011).
  - 6 “He prometido a Faussonne que me hubiera seguido con la mejor diligencia a sus indicaciones; que en ningún caso habría cedido a la tentación profesional del inventar, de embellecer y redondear; que de ello a su acta no habría añadido nada, pero quizás algo habría quitado,



riencia concentracionaria. El Levi “formador” corresponde un poco al Levi etnógrafo de las experiencias brutalmente sufridas en el Lager nazi, en lo que aquí no me detendré, y al Levi etnógrafo de diferentes oficios, que, según las palabras que el Autor mismo utiliza en *El sistema periódico* (Levi, 1975, p. 207), no son otra cosa que en casos particulares del “oficio de vivir”; este será el objeto específico de la presente contribución. Precisamente la implicación relacional y reflexiva de los distintos sujetos que la práctica etnográfica activa, dándoles el doble estatuto de fuentes e instrumentos de un conocimiento pertinente, adquiere un valor formativo y trasformativo para todos aquellos que están en juego<sup>7</sup>

## 1. La formación como la creación de un espacio en que el sujeto llegue a dar sentido a su trabajo

La formación consiste primero en crear un espacio donde sea posible interrogarse sobre el significado, hacer emerger o hacer alcanzar un sentido en el trabajo que se hace. Y esto puede hacerse a través de la narración, que es en

---

como hace el escultor cuando obtiene la forma del bloque; y él se ha declarado de acuerdo” (Levi, 1978, p. 116). Precisamente a la práctica del relato que hace pensar al método etnográfico, se refiere Primo Levi en otro pasaje en el que es él a contar a Faussonne una historia de trabajo: “Una noche [...] me he puesto a releer mi diario. No era precisamente un diario, eran notas que tomaba día a día, es un hábito que viene a todos aquellos que hacen un trabajo un poco complicado [...]. Para no dar sospechas, no escribía nada durante la jornada, pero ponía abajo los apuntes y mis observaciones en la tarde, apenas regresaba en hospedería” (Ibid., p. 174). En Primo Levi etnólogo, véase. Baldasso, 2007, pp. 47-78; Levi Della Torre, 2006.

7 Se hace referencia aquí a la afinidad que se puede establecer entre práctica etnográfica y práctica formativa. Sobre la posible relación entre etnografía y formación, véase. Lipari, 2016.

sí misma atribución de sentido - y de forma - a lo que se vive.

El sabor del trabajo bien hecho y el amor por el trabajo son, en *La llave estrella*, al mismo tiempo, indicio de un sentido encontrado y motor que impulsa a regenerarlo continuamente. Sobre esto se pueden llamar algunas emblemáticas expresiones del personaje Faussone:

“...yo, el alma la pongo en todos los trabajos, usted lo sabe, aun en los más necios, incluso, con los que son más necios, tanto más se la pongo. Para mí, cualquier trabajo que emprendo es como un primer amor” (Levi, 1978, pp. 40-41);

“...poner en una máquina como aquella, trabajar con las manos y con la cabeza por días, verla crecer tan, alta y derecha, fuerte y fina como un árbol, y que luego no camine, es una pena: es como una mujer embarazada que le nazca un hijo mal o deficiente, no sé si doy la idea”. La expreso, la idea” (Ibíd., p. 145).

Faussone logra dar sentido y forma a su pasión (entendida como transporte amoroso tanto en la acepción del “padecer”) para el trabajo, que le hace poner todo a sí mismo en lo que hace. Este es, del resto, lo que mueve también su deseo de narrar.

Son, en particular el gusto del trabajo bien hecho, la satisfacción y la dignidad del crear lo que alimenta el sentido<sup>8</sup>. No es que Levi no vea también las ambigüedades

---

8 Hablando del padre, Faussone observa: “A él un trabajo como el mío le habría gustado, aunque si la empresa gana más que nosotros, porque al menos no te arrebatara el resultado: eso queda allí, es tuyo, no te lo puede quitar nadie, y él estas cosas las entendía, se veía de la forma como estaba allí a mirar sus alambiques después que los había acabado y pulido. Cuando venían los clientes a llevárselos, él les hacía como una caricia y se veía que le disgustaba...” (ibíd. p. 84).

del trabajo, sobre todo la dureza y la iniquidad del trabajo servil y alienante, sólo se niega a identificar el trabajo *tout court* con el trabajo servil, como una antigua tradición cultural (la que contrapone precisamente *otium* y *ne-gotium* ) y el clima fuertemente ideologizado de los años setenta (que tendía a considerar el trabajo, especialmente el de fábrica, como pura alienación y experiencia deshumanizante<sup>9</sup>) deberían en cambio llevado a hacer.

Para Levi, cuando se tiene la percepción que el trabajo es útil y tiene sentido, el trabajo mismo se convierte en un sitio de la floración del humano; esto se aplica incluso en el brutal contexto del *Lager* (Levi, 1958; Camon, 1997, pp. 66-67), que es el lugar de la forma más radical de de-humanización.<sup>10</sup> Para un formador, las condiciones para crear un setting como lo que he intentado explicar, son al menos dos: lograr dar él mismo un sentido a su trabajo (como Levi, que pone continuamente en el ámbito de sus trabajos, de químico y escritor) y alimentar una idea positiva del trabajo. Todo esto es magistralmente expresado en el pasaje que reporto abajo y que puede ser considerado un poco el corazón de *La llave estrella*:

“Si se excluyen instantes prodigiosos y particulares que el destino nos puede dar, amar su trabajo (que por des-

9 Sobre este, véase. Ferraro, 2007, pp. 82-84.

10 Tiene razón Alberto Peretti cuando señala que “...*La llave estrella* es la respuesta a las barbarie descritas en *Si este es un hombre*. El delirio de anulación que reina en los campos de exterminio opone el relato de hombres que se ganan la vida con la inteligencia vital de sus manos. Y así haciendo ganan el mundo a la vida” (Peretti, 2011, p. 45).

gracia es privilegio de pocos) constituye la mejor precisión concreta a la felicidad sobre la tierra: pero esta es una verdad que no muchos conocen. Esta inmensa región, la región del rusco, de boulot, de Job, en definitiva del trabajo cotidiano, es menos conocida que la Antártida, y por un triste y misterioso fenómeno sucede que hablan de más, y con más clamor, precisamente aquellos que menos la han recorrido. Para exaltar el trabajo, en las ceremonias oficiales se movilizó una retórica insidiosa, cínicamente basada en la consideración de que un elogio o una medalla cuestan mucho menos de un aumento de paga y hacen más; pero existe también una retórica de signo opuesto, no cínica pero profundamente estúpida, que tiende a denigrarlo, a pintarlo cobarde, como se del trabajo, propio o ajeno, se podía hacer a menos, no solo en utopía, pero hoy y aquí: como si quien sabe trabajar fuera por definición un siervo, y como si, por el contrario, quien trabajar no sabe o sabe mal, o no quiere, era por eso mismo un hombre libre. Es melancólicamente cierto que muchos trabajos no son amables, pero es nocivo descender en el campo cargados de odio preconcebido: quien lo hace, se condena por la vida a odiar no sólo su trabajo, pero a sí mismo y el mundo. Se puede y se debe luchar porque el fruto del trabajo permanezca en manos de quien lo hace, y porque el propio trabajo no es una pena, pero el amor o respectivamente el odio por la obra son un dato interno, originario, que depende mucho de la historia del individuo, y menos de lo que se crea de las estructuras productivas dentro del cual el trabajo se desarrolla” (Levi, 1978, p. 81).

Se tiene aquí el manifiesto de una visión positiva del trabajo que, aunque lejos de toda ingenuidad, mira al tra-

bajo como en un espacio concreto de realización humana y no separa el trabajo y la obra de la acción<sup>11</sup>.

A esta idea del trabajo se vincula estrechamente el tema de la narración. Precisamente la narración permite configurar de sentido la propia experiencia y de descubrir el trabajo como espacio de ejercicio de una “...inteligencia transformativa y creativa, utilizada para dar vida al mundo, para transformarlo y llevarlo a mayor cumplimiento. Para hacer correr la vida donde ella yace como represa” (Peretti, 2011, p. 45).

Concretamente, ello podría llevar un formador a apreciar sinceramente la autenticidad de los relatos de práctica, como Primo Levi, que consigue también a descubrir en ellos el eco de antiguas poesías, y a curar con particular atención ese *setting* que permite a las historias de despegar:

“Tras el té con la vodka, porque la historia de Faussonne no lograba todavía despegar, yo he cautelosamente referido a un queso fermentado y a ciertos salames húngaros que estaban en mi habitación. Él no ha dado felicitaciones (no las da nunca: dice que no está en su estilo), y así el té se ha ido convirtiéndose en una merienda-cena...” (Levi, 1978, p. 30).

---

11 También mediante el trabajo, el hombre da forma a sí mismo, a la propia existencia, entra en relación con sí y con los demás, expresa y manifiesta su identidad y singularidad. En este sentido, también basándose en las reflexiones de Peretti (2011, pp. 102-104), creo que el análisis de Levi sobre el trabajo sea más profundo de aquel, aunque fascinante, que H. Arendt desarrolla en su *Vida activa* (1997), porque hace encontrar y hace complementarios el trabajo, la obra y la acción. La devaluación del trabajo - a nivel social, económico, jurídico - a la que asistimos hoy podría estar ligada también a una visión cultural todavía muy difundida que relegando el trabajo en el reino de la necesidad, fuera de la esfera del actuar político y de la existencia auténtica, de lo que vale realmente la pena ser vivido.

Precisamente los momentos de convivencia, aquellos en que se suspenderá la acción para encontrarse en torno a una mesa a compartir historias y leyendas, se convierten en emblema del espacio relacional ideal para la elaboración del diálogo de lo vivido, el intercambio de experiencias, el desarrollo de conciencia y compartir los relatos que permiten encontrar sentido.

## 2. La formación como arte de la Escucha

La formación se alimenta de escucha. Como el Narrador-entrevistador, así también el formador está obligado a prestar atención a las palabras y a los rostros de quién tiene delante y, para hacerlo, debe ser capaz de escuchar críticamente también a sí mismo.

Como mencioné anteriormente, el personaje Faussonne relata su historia según su estilo particular<sup>12</sup>, en el registro típico del hablado, que a menudo lo lleva a “dejarse ir” y a perder el hilo; su manera de narrar se caracteriza por la concreción que en el enunciado teórico hace siempre seguir un ejemplo práctico (véase . *Ibíd.*, p. 37). El Narrador logra sintonizarse con su interlocutor, a distinguir la voz singular y a crear ese clima de confianza que sólo puede abrirse a la recíproca escucha.

---

12 Faussonne, hace decir Levi al Narrador, “...no es un gran narrador: es bastante monótono, y tiende a la reducción y a la elipsis como si temiera de parecer exagerado, pero a menudo se deja arrastrar, y entonces exagera sin darse cuenta. Tiene un vocabulario reducido, y se expresa a menudo a través de lugares comunes que quizá le parecen graciosos y nuevos: si quien escucha no sonríe, él les repite, como si tuviera que ver con un tonto” (Levi, 1978, p. 3).

La escucha del otro exige también vigilancia y escucha de sí mismo. Quizá por eso el Narrador-entrevistador añade a menudo las notas reflexivas en que da cuenta de darse cuenta de sus intromisiones y del efecto que hacen sobre el locutor. He aquí un ejemplo:

“Faussonne ha ingresado sin pestañear mi frívola intromisión. Había adquirido un aire distante, quizás puesto a molestia por haber yo usado el pasado remoto como se hace cuando se interroga en historia” (Ibid., p. 29).

En realidad, es el mismo dispositivo narrativo de desdoblarse, distinguiendo un “yo” narrador y un “yo” narrado, que revela ese distanciamiento por sí que es necesario a la reflexión y permite mirar desde un punto de vista externo tanto al otro que sí, de “...relativizar sí mismo, de hacer de sí mismo su propio objeto de observación al igual que cualquier otro ser y objeto” (Levi Della Torre, 2006, p. 94).<sup>13</sup> El entrevistador aprende despacio, también a través de pruebas y errores, a respetar el relato del otro:

“...me retuve para no enturbiar su relato” (Levi, 1978, p. 33);

“...a este punto me di cuenta que no Faussonne, pero yo estaba perdiendo el hilo [...]. Le roge de ser más claro y conciso...” (Ibid., p. 39);

“...la expresión me sonaba extraña, y he pedido una aclaración” (Ibid., p. 43);

“...la hablada de Faussonne me resulta clara, pero no sabía qué era la escapada. Se lo pregunté...” (Ibid., p. 142).

---

13 Precisamente por esta toma de distancia crítica y autocrítica nace, no pocas veces, la ironía.

“...he asegurado Faussone: le he asegurado que estaba siguiendo su relato con interés (el que era cierto) y con plena comprensión. Este era un poco menos cierto, porque algunas cosas para entenderlas hay que hacerlas, o al menos verlas...” (Ibíd., p. 64).

En los ejemplos citados, se puede obtener que, para Levi, escuchar el otro significa escuchar también a sí mismos, abstenerse del juicio, no interrumpir, respetar, alimentar verdadero interés por las palabras del otro, sumergirse en su mundo, preguntar cuando no se entiende algo.

También se trata de aprender a escuchar atentamente el no verbal, como se puede observar en el ejemplo de las manos de Faussone, que son más expresivas de su rostro y que el narrador observa con gran atención:

“...largas, sólidas y rápidas, mucho más expresivas de su rostro. Habían explicado y aclarado sus relatos imitando otra vez la pala, la llave inglesa, el martillo; habían dibujado en el aire rancio del restaurante empresarial las catenarias elegantes del puente suspendido y los pináculos de los derrick, viniendo a socorro de la palabra cuando ésta quedaba estancada” (ibíd., pp. 162-163).

En definitiva, hay un arte de escuchar, que es útil para el escritor y - podemos añadir nosotros - es esencial también al formador:

“...Come hay un arte de narrar, sólidamente codificada a través de innumerables pruebas y errores, así hay también un arte de escuchar, tan antigua y noble, que sin embargo, que yo sepa, no ha sido nunca uso de norma. Sin embargo, cada narrador sabe por experiencia que a cada narración el oyente aporta una contribución decisiva: un público distraído u hostil enerva cualquier



conferencia o lección, un público amigo la conforta; pero también el oyente individual lleva una cuota de responsabilidad para esa obra de arte que está en cada narración” (ibíd., pp. 33-34).

No sólo una escucha atenta genera verdadera narración, sino la calidad de esta escucha - así como la claridad de expresión en escribir - está en Levi directamente vinculada a una postura ética de responsabilidad respecto del otro.

### 3. La formación como acompañamiento a la puesta en palabra de las “malicias” y de los demás saberes de la experiencia

Primo Levi pone en boca a su personaje una expresión particular, para decir los conocimientos de la experiencia que en su obra se propone prestar paciente escucha:

“...montar una grúa es un buen trabajo, y un vagón-puente aún más, pero [...] se necesita uno que sepa las malicias...” (Ibíd., p. 5).

Las “malicias” de un oficio son los trucos y las artimañas que se aprenden - y no se termina nunca de aprender - con la experiencia y que se convierten característicos del trabajador competente. Precisamente la experiencia, en efecto, hecha de familiaridad, de encuentros y enfrentamientos con los materiales y las cosas, en todos los oficios, afina cada vez más el conocimiento y hace que los sujetos competentes y creativos. Es lo que nuestro Autor dice de su profesión de químico:

“...yo también [...] tenía con el cobre una larga trayectoria, colcha de amor y odio, de batallas silenciosas e

intensas, de entusiasmos y cansancios, de victorias y derrotas, y fértil cada vez más acrisolada conocimiento, como ocurre con las personas con las que se cohabita a largo y que se proveen las palabras y las movidas. La conocía sí, la ductilidad femenina del cobre, metal de los espejos, metal de Venus; conocía su esplendor caliente y su sabor malsano, el suave verde-celestial de sus óxidos y azul vítreo de sus Sales. Conocía bien, con las manos, el endurecimiento del cobre...” (Ibíd., p. 78).

El conocimiento que lleva grabado el signo de la experiencia es un conocimiento tácito, corporal, sensible, que pasa principalmente a través de las manos. De esta forma de conocimiento Faussone es un auténtico experto:

“...un montaje es un trabajo que cada uno si lo debe estudiar por sí mismo, con su cabeza, y aún mejor con sus manos: porque sabe, las cosas, al verlas desde un sillón o talvez desde una armazón de cuarenta metros, hace diferencia...” (Ibíd., p. 38).

Este conocimiento, que no separa inteligencia de manualidad, que incluso llega al concepto precisamente a través del trabajo de las manos y de todo el cuerpo y se construye pacientemente, en contacto con las cosas mismas y con situaciones concretas, siempre únicas y retadoras, puede dar un sentido de plenitud a quien la posee y, como decíamos, es propia de todas las profesiones, también de las intelectuales:

“...el suyo (el de Faussone, ndr), y el oficio químico que los asemeja, porque enseñan a ser enteros, a pensar con las manos y con todo el cuerpo, a no rendirse ante los malos días y las fórmulas que no se entienden, porque se entienden más adelante; y enseñan finalmente a conocer la materia y a tenerlas en la cabeza. El oficio

de escribir, porque concede (raramente: pero también concede) algún momento de creación, como cuando en un circuito apagado a un tramo pasa corriente, y entonces una lámpara se enciende, o un inducido se mueve” (Ibíd., p. 52).

Se trata de un conocimiento que no se deja encerrar en definiciones y leyes causales, pero se ofrece, en cierto sentido, a la evidencia sólo en el relato, capaz de mostrar, pero no de demostrar:

“...se hace pronto a decir que de las mismas causas deben salir fuera los mismos efectos: esta es una invención de todos aquellos que las cosas no las hacen pero las hacen hacer. Trata de hablar con un campesino, o con un maestro de escuela, o con un médico, o peor con un político: si son honestos e inteligentes, se pondrán a reír” (Ibíd., p. 171).

Es pues un saber práctico, que no encuentra sitio en libros oficiales y acreditados o en los manuales listos para su uso; sólo la narración viva permite poner en palabra algo de la complejidad de este saber, restituyendo también algún aspecto de la “impresión que hace”, es decir de su contenido emocional:

“Pero es inútil que le hable de la India, no se acabaría nunca, y luego quizás usted no estuvo... ¿no? Sin embargo, son cosas que se leen en los libros; en cambio, como se mueven los cables de un puente suspendido, en los libros no existe, o por lo menos no existe la impresión que lo hace” (Ibíd., p. 108).

Ejemplar, en este sentido, es un pasaje en el que, Fausone, en medio del articulado relato con que expone en el

otro protagonista del libro el oficio del padre, que era fontanero, y en particular la técnica utilizada para hacer ollas de cobre estañado, afirma:

“...ve, era un oficio como todos los oficios, hecho de malicias grandes y pequeñas, inventadas por quién sabe qué Faussone en los tiempos de los tiempos, que diciéndolas todas escribiríamos un libro, y es un libro que no lo escribirá nunca nadie y en el fondo es un pecado” (Ibíd., p. 80).

“tener oficio” (Ibíd., p. 12) es lo que realmente importa en el trabajo; para Levi es un concepto concreto y operativo<sup>14</sup>, que implica el conocimiento de las “malicias” del oficio, los trucos y las artimañas que, si no estuvieran en palabra (transformados en forma de lenguaje, relato, “libro”), serían tristemente perdidos y no podrían convertirse un patrimonio útil y transmisible a los demás.

Dar voz al oficio significa dar voz también a la conciencia meta-reflexiva propia del trabajador competente, que no sólo sabe hacer, pero sabe también reflexionar sobre lo que sabe y en su mismo recorrido de aprendizaje, sobre cómo ha aprendido a hacer lo que sabe hacer y sobre el efecto que este aprendizaje ha en él engendrado. Es el caso de Faussone y de lo que para él ha significado, por ejemplo, aprender el arte de soldar:

“...soldar ha sido importante, no sabría decir por qué. Quizás porque no es un trabajo natural, especialmente soldar autógeno: no es de naturaleza, no se parece a ningún otro trabajo, es preciso que la cabeza, las manos

---

14 Sobre el concepto leviano de “oficio”, véase. Borri, 1992, pp. 18-19.

y los ojos aprendan cada uno por su cuenta, especialmente los ojos, porque cuando te pones en los ojos una careta para protegerte de la luz ves solo negro, y en el negro el gusano encendido de la varilla de soldadura que está adelante, y debe estar siempre a la misma velocidad: no ves ni siquiera tus manos, pero si no haces todo en regla, y te atrasas aún un poco, en lugar de una soldadura haces un agujero. Está hecho de que después de que he tomado seguridad para soldar, he tomado seguridad para todo, hasta la manera de caminar: y también aquí, la práctica que he hecho en el taller de mi padre, sin duda sí que me ha ayudado, porque mi padre buen hombre me había enseñado a hacer los tubos de cobre de la lámina, entonces los productos semielaborados no se encontraban, se tomaba la lámina, se golpeaban los rebordes a bisel, se encabalgaban los dos bordes, se cubría el empalme con el bórax y con gravilla de latón, y luego se pasaba sobre la forja a coque, ni demasiado lento ni demasiado rápido, si no el latón o se escapa fuera, o no funde: todo así a ojo, ¿se lo imagina que trabajo? Y luego, del tubo grueso se hacían los tubos más pequeños en la trefiladora, tirando con cabestro a mano, y recociendo a cada pasada, algo de no creer; pero al final la junta se veía un poco apenas, sólo la veta más clara del latón: al tocar con los dedos no se sentía nada [...]. Les estaba diciendo que aprendiendo a soldar he aprendido un poco de todo...” (Levi, 1978, pp. 127-128).

Aprender de la experiencia significa adquirir esa seguridad que hace caminar en la vida, sino también desarrollar un sentido de prudencia, que es la forma de sabiduría que se aprende también -o quizá sólo- a través de los “problemas”:

“...si no tienes prudencia tú por tu cuenta, tarde que temprano terminar mal, y la prudencia es más difícil

de aprender que el oficio. Por costumbre se aprende después, y es muy difícil que uno la aprenda sin tener problemas: afortunado el que los problemas los pasa rápido y pequeños. Ahora nos son los inspectores del accidente, que meten la nariz por doquier, y hacen bien; pero aunque fueran todos padre eternos y supieran los trucos de todos los trabajos, que luego tampoco es posible porque de obras y de trucos existen siempre nuevos: bien, ¿usted cree que no ocurriría nunca nada?” (Ibíd., p. 131).

Del resto precisamente los errores, las “pruebas negativas” y, en general, los *feedback* que provienen de la realidad con respecto a lo que se crea con sus propias manos hacen aprender no solo el oficio sino también como estar en el mundo:

“...para mí un hombre que nunca haya tenido una prueba negativa no es un hombre, es como si se hubiera quedado en la Primera Comunión. Poco que decir, son los asuntos que yo conozco bien; allí en el momento hacen estar mal, pero si uno no los prueba no madura. Es algo como las cuatro que suceden en la escuela” (ibíd., pp. 155-156);

“...mire que hacer con las cosas que se tocan con las manos es una ventaja; uno hace las comparaciones y entiende lo que vale. Se equivoca, se corrige, y después no se equivoca más” (Ibíd., p. 180).

Las malicias, la paciencia de aprender de los errores y todos los demás saberes relacionados con la experiencia son precisamente lo que la formación está llamada a facilitar una traducción en palabra. Incluso la idea misma de

formación que se puede obtener escuchando. Primo Levi (véase. Varchetta, 2010) coincide con el acompañamiento a hacer decible un saber que es de propiedad del sujeto y que de otro modo sería condenado a permanecer no expresado y entonces inerte.

#### 4. La formación como narración abierta que ayuda a pensar

Ya hemos visto que la práctica lleva al ejercicio de lo que podríamos llamar un pensamiento manual y narrativo. Es una lección que a Levi llega también por lecturas darwinianas sobre la relación mano-cerebro:

“...(la) mano artífice que, fabricando instrumentos y curvando la materia, ha sacado del entumecimiento el cerebro humano, y que todavía lo guía estimula y jala como hace el perro con dueño ciego” (Levi, 1978, p. 163).

Es derrocado el paradigma que asigna el primado a la mente y el obrar mismo es visto como una forma de construcción del conocimiento. Son precisamente las dificultades, las diversidades y las discrepancias con que la práctica pone a comparación las situaciones ideales que hacen pensar y hacen incluso agradable el contar:

“...en el trabajo, y sólo en el trabajo, si no existieran las dificultades tendría menos gusto a contar; y contar, usted lo sabe, al contrario, me lo ha dicho incluso, es una de las alegrías de la vida” (ibid. p. 143);

“...no sé, a mí no me ha sucedido nunca, pero hacer un trabajo sin nada de difícil, donde todo va siempre por derecho, debe ser un buen aburrimiento, y a la larga nos hace convertir en estúpidos” (Ibid., p. 146).

El pensamiento se activa más fácilmente cuando se detiene delante un obstáculo, y se piensa. Es la dificultad que mueve el pensar. A este respecto, la narración está junto a una forma de pensar y un dispositivo que lleva a generar mayor pensamiento:

“...en escuchar Faussone, se iba coagulando dentro de mí un esbozo de hipótesis, que no he desarrollado y que presento aquí al lector: el término “libertad” tiene notoriamente muchos sentidos, pero quizás el tipo de libertad más accesible, más disfrutado subjetivamente y más útil al consorcio humano, coincide con el ser competentes en el trabajo, y por tanto en probar agrado a desarrollarlo “ (Ibíd., p. 145).

En el pasaje citado anteriormente, Levi, reflexionando sobre un relato de Faussone, establece una relación entre competencia (saber hacer un trabajo a regla de arte) y el placer de trabajar, entre ética y estética. La narración y el pensamiento que nace de ella resisten a la tentación de simplificar la realidad y tendrán juntos de modo conjunto también elementos que parecen entre sí distantes:

“...no fue una historia hermosa. Ha sido bastante una historia estúpida; no una de las que da placer contar, porque al contarla uno se peca que ha sido estúpido al no entender las cosas antes. No se la tome tanto [...]. Las historias de trabajo son casi todas así; al contrario, todas las historias donde es cuestión de entender algo. Pasa lo mismo cuando uno termina de leer un libro de misterio, que se golpea la frente con la mano y dice “eh ya”, pero es sólo una impresión; es que en la vida las cosas nunca son tan simples. Simples son los problemas que hacen resolver en la escuela” (Ibíd., p. 169).



El trabajo no está hecho sólo de aventuras épicas y, en el caso en cuestión, la ética del relato no coincide con su estética. Sin embargo narrar sigue siendo un acto fundamental cognoscitivo. Permite darse cuenta retrospectivamente, a través precisamente de la reflexión, de cómo han ido las cosas y así contribuir a una comprensión más profunda de la vida, sino también a la apertura de prospección de nuevas posibilidades de pensar y actuar.

El pensamiento que la narración genera a menudo toma la forma interrogativa y por tanto abierta, como en el caso del arranque de pensamiento pedagógico que anuncio a continuación:

“...debe el educador tomar ejemplo del forjador, que batiendo rudamente el hierro le da nobleza y forma, o el vinatero, que obtiene el mismo resultado en el vino, liberándose de él *¿y conservándolo en la oscuridad de una bodega?* Es mejor que la madre tenga como modelo el pelicano, que se despluma y se desnuda para volver suave el nido de sus recién nacidos, o la osa, que los anima a trepar en la cima de los abetos y luego los abandona arriba *¿y se marcha sin volverse hacia atrás?* ¿Es un mejor modelo didáctico el temple o el descubrimiento? A lo largo de analogías: [...] quizás es culpa de ellos si hoy los sistemas pedagógicos son tan numerosos, y después de tres mil años de debate todavía no se sabe bien cuál es el mejor” (Ibíd., p. 78).

Los interrogantes formulados por el Autor son importantes, en el contexto de nuestro discurso, porque se refieren precisamente a la formación: se trata de un “poner en forma” o ¿la creación de las condiciones para que pueda emerger la forma propia de cada uno? ¿Se trata de cuidar o promover autónomas exploraciones? La cuestión no está

disuelta. Permanece la pregunta dirigida a todos los interlocutores, que deja abierta la responsabilidad de pensar. Quizás la respuesta, como es característico de esa forma específica de construcción del conocimiento que es la literatura, está en la misma pregunta.

Y sobre la formación podemos obtener indirectamente otro pensamiento del autor, que encontramos precisamente en las tramas de un relato. Las tías de Faussonne, en el capítulo titulado precisamente *las tías*, le recomiendan dar algún consejo a su sobrino que lo lleve finalmente a encontrarse una “buena chica” y ponerla en casa. El protagonista-narrador las secunda, pero en realidad sabe de mentir:

“...no le habría dicho ninguna palabra, no le habría dado consejos, no habría intentado en ningún modo de influir sobre él, de contribuir a construirles un futuro, de desviar el futuro que él mismo se estaba construyendo, o el destino para él [...]. Ya es difícil para el químico presagiar, a excepción de la experiencia, la interacción entre dos moléculas simples; del todo imposible predecir qué sucederá en el encuentro de dos moléculas moderadamente complejas. ¿Qué predecir sobre el encuentro de dos seres humanos? ¿O sobre las reacciones de un individuo ante una situación nueva? Nada: nada seguro, nada probable, nada de honesto [...]: mejor abstenerse de gobernar el destino de los otros, puesto que ya es tan difícil e incierto pilotar el propio” (ibíd., pp. 166-167).

Formar no puede ser un verbo transitivo, no significa pretender planificar y “gobernar el destino de los demás”. A más será tratado como un verbo reflexivo, una acción que tiene por sujeto el sujeto mismo que “se forma”, en el encuentro siempre imprevisible con el otro y con situaciones nuevas.

## 5. La formación como intercambio de dones

En el gesto que Primo Levi da eficaz representación literaria está mucho del trabajo del formador: recoger las historias, a menudo “corpulentas” (véase. *ibid.* p. 141), que son donadas y restituirlas (una vez más tenemos que hacer con un don), generando así un saber inédito sobre la experiencia, sino también enlazar, en el intercambio, las historias propias con las de los demás y construir así una comunidad de relato.

Declarando de haber elegido la vía del narrador de historias, Primo Levi afirma que las historias que ha recogido son

“...historias mías mientras tenía en el costal, luego historias de otros, robadas, atracadas, arrancadas o recibida en don, por ejemplo precisamente las suyas; o incluso historias de todos y de nadie, historias de aire, pintados en un velo, siempre que tuvieran sentido para mí, o pudieran regalar al lector un momento de estu-por o de risa” (*Ibid.*, p. 148).

Las historias de Fausstone - o de los tantos Fausstone encontrados en su vida - son historias ofrecidas como regalo, brotadas de actos de confianza que han hecho posible la comunicación mutua:

“...tras ciertas vacilaciones, y detrás de mi renovada petición, Fausstone me ha declarado libre de contar sus historias, y es así que este libro nació” (*Ibid.*, p. 149).

Verdaderamente eficaz, a este respecto, es el lanzamiento del primer capítulo del libro, titulado *meditado con malicia*:

“Eh no: todo no lo puedo decir. O le digo el país, o le relato el hecho: yo, sin embargo, si fuera usted, escogería el hecho, porque es un hermoso hecho. Usted luego, si precisamente lo quiere contar, trabaje en ello, lo corrija, lo pule, quita las babosadas, le da un poco de comba y saca una historia; y de historias, que son más joven que usted, me han ocurrido distintas...” (Ibíd., p. 3).

Se vislumbra en estas palabras lo que podría ser el trabajo del etnógrafo-escritor que observa, recoge los relatos, los convierte en textos bien pulidos y los devuelve al locutor - y, a través de la escritura, no solo al locutor pero a cada futuro lector - un relato de historias y así genera nuevo conocimiento.

También la formación puede ser vista en forma similar (véase. Tacconi, & Mejía Gómez, 2013a; 2013b), como una obra de textura, que lleva a coser juntas historias y palabras recibidas y a entregarles textos/tejidos que, precisamente en este tejido ganan un valor añadido de significado, como si fueran muchas piezas que van a componer un único mosaico. Nos es lícito pensar que también en operaciones como esta, Levi vería algo similar a lo que ha hecho en laboratorio por mucho tiempo, en su trabajo como químico<sup>15</sup>:

“...no se ha dicho que el haber transcurrido más de treinta años en el oficio de coser juntas largas moléculas [...] no enseñe nada sobre la manera de coser juntas palabras e ideas, o sobre las propiedades generales y especiales de tus colegas hombres” (Levi, 1978, pp. 148-149).

---

15 Sobre la comparación entre los dos oficios, el de químico y el de escritor, y sobre “...la idea de la experiencia como materia prima con la que el escritor se compara como un químico que prepara una reacción”, véase. Bartezzaghi, 2012, pp. 23-31.

Más adelante, en el espléndido capítulo titulado *Tiresia*, Faussone y el narrador-entrevistador tienen el siguiente intercambio de bromas:

“...pero así estas historias que yo las relato ¿usted luego las escribe?” Le he respondido que quizás sí: que no estaba lleno de escribir, que escribir era mi segundo oficio, y que estaba meditando, precisamente en esos días, si no hubiera sido más bonito convertirlo en el primer oficio o en el único. No estaba de acuerdo que yo ¿sus historias las escribiera? En otras ocasiones se habría mostrado contento, o incluso orgulloso” (ibíd., pp. 45-46).

Faussone regala al entrevistador su relato, incluso cuando no es sólo el relato de épicas aventuras laborales pero el relato del desaliento y de la fatiga, de los “días en que todo va mal” (Ibíd., p. 46). Luego pregunta:

“Pero Dígame un poco, ¿le sucede también a ustedes?” (ídem).

A este punto es el entrevistador que relata:

“Le he respondido que hacer comparaciones es difícil; que sin embargo, habiendo tenido también oficios similares al suyo, los debía dar nota de que trabajar estando sentados, al calor y a nivel del suelo, es una ventaja; sino que, aparte de esto, y suponiendo que me era lícito hablar en nombre de los escritores propiamente dichos, las jornadas absurdas nos ocurren también a nosotros. Al contrario: nos ocurren más a menudo, porque es más fácil determinar si es “en burbuja de aire” una carpintería metálica que no una página escrita; así puede ocurrir que uno escriba con entusiasmo una página, o incluso un libro entero, y luego se dé

cuenta que no está bien, que es un desastre, estúpido, ya escrito, incompleto, excesivo, inútil; y entonces se acongoja, y se le ocurran ideas parecidas a las que tenía él aquella tarde, y eso es que medite de cambiar de profesión, de aire y de piel, y quizá de trabajar como instalador. Pero también puede ocurrir que uno escriba cosas, precisamente, desastres e inútiles (y esto sucede a menudo) y no se da cuenta o no se quiere dar cuenta, lo que es muy posible, porque la carta es un material excesivamente tolerante. Les puedes escribir encima cualquier cantidad, y no protesta nunca: no hace como la madera de las armaduras en los túneles de las minas, que chirría cuando se sobrecarga y está por ocurrir un derrumbe. En el oficio de escribir la instrumentación y las señales de alarma son improvisados: no hay ni siquiera un equivalente confiable de la escuadra y del hilo de plomo...” (ibíd. p. 47).

Más allá de lo que este texto afirma sobre el oficio de escribir, a que otros han dedicado atención (véanse, por ejemplo, Beccaria, 2013, pp. 203-212), es importante señalar el hecho de que aquí se produce entre los dos un verdadero compartir y el diálogo se convierte en intercambio a la par (se lea todo el capítulo titulado *Tiresia*), reconocimiento y mutua confianza. Así, en la división de historias, se genera una fuerte solidaridad humana, una comunidad de relato, que hace sentir “un poco parientes” (cfr. Levi, 1978, p. 78).

En conclusión, puedo decir de haber intentado, en esta contribución, de mostrar como la narración de Primo Levi, sobre todo si puesta a comparación con las vivencias de quien trabaja en el mundo de la formación y de las organizaciones (véase. Tacconi, & Mejía Gómez, 2013b;

Varchetta, 2010), pueda todavía hoy inspirar y abrir nuevas posibilidades de pensar y de configurar el actuar formativo. En el *modus operandi* del Levi Narrador-entrevistador en *La llave estrella*, sino también en el Levi escritor, fue posible localizar algunos puntos importantes también para quien trabaja en el campo de la formación. La experiencia es materia prima para el escritor y también para el formador. Quizás no es casualidad que precisamente la literatura que se alimenta de un interés verdadero por el real, y que por eso también expresa una sensibilidad etnográfica, logre dar cuenta de manera tan rica y profunda también del vínculo que se da entre actuar laboral y construcción de significados, que es luego el terreno privilegiado en el que están llamadas a mover también la formación y la investigación sobre las prácticas formativas.

## Bibliografía

Arendt, H. (1997). *Vita activa. La condizione umana*. Milano: Bompiani [ed. or. *The human condition*, 1958].

Baldasso, F. (2007). *Il cerchio di gesso. Primo Levi narratore e testimone*. Bologna: Pendragon.

Bartezzaghi, S. (2012). *Una telefonata con Primo Levi*. Torino: Einaudi.

Beccaria, G.L. (2013). *Le orme della parola. Da Sbarbaro a De André, testimonianze sul Novecento*. Milano: Rizzoli.

Belpoliti, M. (2015). *Primo Levi di fronte e di profilo*. Milano: Guanda.

Borri, G. (1992). *Le divine impurità. Primo Levi tra scienza e letteratura*. Rimini: Luisé.

Camon, F. (1997). *Conversazione con Primo Levi. Se c'è Auschwitz, può esserci Dio?*. Parla: Guanda.

Ferrari, E. (2007). *Primo Levi. La vita, le opere*. Torino: Einaudi.

Levi, P. (2016). *Io che vi parlo. Conversazione con Giovanni Tesio*. Torino: Einaudi.

Levi, P. (1978). *La chiave a stella*. Torino: Einaudi.

Levi, P. (1975). *Il sistema periodico*. Torino: Einaudi.

Levi, P. (1958). *Se questo è un uomo*. Torino: Einaudi.

Levi Della Torre, S. (2006). Primo Levi etnologo. In: Meghna-  
gi, S. (Ed.). *Primo Levi. Scrittura e testimonianza* (pp. 86-95). Firenze:  
Libri Liberi.

Lipari, D. (2016). *Dentro la formazione. Etnografia, pratiche,  
apprendimento*. Milano: Guerini Next.

Peretti, A. (2011). *La sindrome di Starbuck e altre storie. Il lavoro  
attraverso la letteratura*. Milano: Guerini e Associati.

Tacconi, G. (2016). Il lavoro dell'educatore. Un approccio na-  
rrativo. *Rassegna Cnos*, 32(1), 125-39.

Tacconi, G. (2011). Costruire conoscenza attraverso la narra-  
zione. La valenza formativa della ricerca sull'analisi delle pratiche di  
insegnamento. *Formazione & Insegnamento* 9(3), 123-29.

Tacconi, G. (2010). Dentro la pratica. La concomitante at-  
tenzione ai saperi disciplinari e al successo formativo degli allievi  
nel racconto di alcuni insegnanti-scrittori. *Rassegna Cnos*, 26(2),  
167-83. [http://www.cnos-fap.it/sites/default/files/articoli\\_rassegna/167\\_Rassegna%20CNOS%20-%202010%20-%20n.2.pdf](http://www.cnos-fap.it/sites/default/files/articoli_rassegna/167_Rassegna%20CNOS%20-%202010%20-%20n.2.pdf) (ver.  
22.05.2016).

Tacconi, G., & Mejia Gomez, G. (2013a). *Success stories. Quan-  
do è la Formazione Professionale a fare la differenza*. Roma: Cnos-fap.  
[http://www.cnos-fap.it/sites/default/files/pubblicazioni/Suc-  
cess%20Stories.PDF](http://www.cnos-fap.it/sites/default/files/pubblicazioni/Success%20Stories.PDF) (ver. 15.05.2016).

Tacconi, G., & Mejia Gomez, G. (2013b). Formare i forma-  
tori attraverso la condivisione di storie di pratica professionale. In  
Mejia Gomez, G. (Ed.). *Storie di pratica didattica nei Cfp-1* (pp. 2-6).  
Roma: Cnos-fap. [http://www.cnos-fap.it/sites/default/files/mate-  
riale\\_professionale/STORIE%20DI%20PRATICA%20DIDATTI-  
CA%201.pdf](http://www.cnos-fap.it/sites/default/files/materiale_professionale/STORIE%20DI%20PRATICA%20DIDATTI-<br/>CA%201.pdf) (ver. 22.05.2016).

Varchetta, G. (2010<sup>3</sup>). *Ascoltando Primo Levi. Lavoro, narrazione,  
etica*. Milano: Guerini e Associati.

Zinato, E. (2008). Il lavoro non è (solo) un tema letterario:  
la letteratura come antropologia economica. *Moderna*, X/1, 115-31.





TERRITORIO, TRABAJO E INNOVACIÓN  
*Cuadros teóricos y perfiles metodológicos  
para un estudio interdisciplinario*

Este libro se terminó de imprimir  
en Editorial Artes y Letras S.A.S.  
Medellin, noviembre de 2016  
Fuente: *Goudy old style*