

CONCEPTUALIZACIÓN DEL FACTOR C. ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS

C FACTOR'S CONCEPTUALIZATION. BACKGROUND AND PERSPECTIVES

Recibido: 20 de septiembre del 2010

Aprobado: 10 de octubre del 2010

MARÍA FERNANDA AGUDELO AGUDELO*
BEATRIZ LORENA PATIÑO VELÁSQUEZ**
MICHAEL ALEXANDRE RAMOS BRAVO***

Resumen

El creciente interés por la implementación de indicadores de gestión en las empresas para lograr el mejoramiento continuo ha influido en que éstas den una mirada hacia el clima organizacional como factor determinante en la calidad y el éxito corporativo. Este hecho es aún más cierto en las empresas de Economía Solidaria, donde diferentes elementos de integración humana, tales como el compañerismo, cooperación, comunión, colectividad, carisma (factor C) juegan un papel importante en su productividad. El artículo presenta una revisión de los antecedentes y perspectivas del denominado "factor C", como elemento importante en la generación de empresas solidarias competitivas y autosuficientes. Los autores reflexionan sobre el concepto de clima organizacional y su importancia en el sentimiento de bienestar que experimentan los empleados. Por último, se comenta ampliamente la teoría de Luis Razeto (creador de este concepto).

Palabras claves: Economía Solidaria, factores de producción, clima organizacional, productividad laboral, factor C.

Abstract

The growing interest towards the implementation of indicators of corporate management to achieve continuous improvement has influenced in the sense that those corporations give a look towards the organizational climate as a determinant factor in the quality and corporate success. This is even more accurate within solidarity economy companies, where different elements of human integration, such as companionship, cooperation, communion, collectivity, charisma (C Factor) play an important role in their productivity. The article presents a review of history and perspectives of the so called "C Factor" as an important element in creating competitive and self-supportive enterprises. Authors reflect on the concept of organizational environment and its importance in the sense of well being experienced by their employees. Finally, the article comments Luis Razetos's theory (creator of this concept).

Keywords: Solidary Economy, production factors, organizational climate, labor productivity, C factor.

* Cómo citar este artículo: Agudelo Agudelo, M. F., Patiño Velásquez, B. L. y Ramos Bravo, M. A. (2010), "Conceptualización del factor C. Antecedentes y perspectivas", en Revista Ingeniería Solidaria, vol. 6, núm. 10, pp. 95-101.

* Economista de la Universidad de los Llanos. Estudiante de la especialización en Docencia Universitaria, Universidad Cooperativa de Colombia. Diplomada en Tutoría en Ambientes Virtuales de Aprendizaje. Docente del área Institucional y Economía Solidaria en el Instituto de Economía Social y Cooperativismo (Indesco) de la Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Villavicencio. Correo electrónico: mafuchaco@gmail.com

** Administradora de Servicios de Salud de la Universidad de Cartagena. Estudiante de la especialización en Alta Gerencia y Economía Solidaria, Universidad Cooperativa de Colombia. Diplomada en Docencia Universitaria. Docente del área Institucional y Economía Solidaria en el Instituto de Economía Social y Cooperativismo (Indesco) de la Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Villavicencio. Correo electrónico: beatrizlorena22@yahoo.com

*** Economista de la Universidad de los Llanos. Diplomado en Tutoría en Ambientes Virtuales de Aprendizaje. Docente del área Institucional y Economía Solidaria en el Instituto de Economía Social y Cooperativismo (Indesco) de la Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Villavicencio. Correo electrónico: miarabra@gmail.com

Introducción

El creciente interés por la implementación de sistemas e indicadores de gestión de alta calidad en las empresas para lograr el mejoramiento continuo ha hecho que éstas volteen la mirada hacia el clima organizacional como factor determinante en la calidad y el éxito corporativo. A pesar de la gran variedad de definiciones de este término, un 40,98% (Vega, Arévalo y Sandoval, 2006, p. 335) de los trabajos realizados en torno a éste en Colombia converge en la definición dada por Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional “atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización” (Vega, Arévalo y Sandoval, 2006, p. 329)

Esta definición resalta la relación directa entre el clima organizacional y las actitudes, creencias, valores y motivaciones de los trabajadores, lo cual impulsa la productividad, sentido de pertenencia, lealtad y satisfacción laboral. Ello indica una correspondencia importante entre aspectos psicológicos del individuo y el desempeño de las organizaciones. En efecto, Gladys Carvajal Peña piensa que

El logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización (2000, p. 140).

Siguiendo con la misma corriente, el académico Luis Razeto ha identificado un elemento determinante en el éxito de las empresas: el *factor C*, definido como “un elemento de cohesión, de unión, de fuerza, que, sin lugar a dudas, tiene una presencia en las empresas, unidades productivas, en las organizaciones comerciales y en las económicas en general (Escuela Cooperativa Rosario Arjona, 2007, p. 5). Lo novedoso del factor C es que ha sido considerado como un aspecto de producción de igual importancia que la tierra, el trabajo o el capital. Indica incluso que

empresas con baja utilización de los factores tradicionales pueden llegar a ser altamente productivas combinando la fuerza del factor C junto con la mano de obra de sus trabajadores.

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

Una primera aproximación al factor C

La teoría clásica de la administración definió una filosofía empresarial en la que la tecnología y el método de trabajo son el factor determinante en la productividad de las organizaciones. Sin embargo,

Sus principios no siempre se aceptaron pacíficamente, principalmente entre los trabajadores y los sindicatos norteamericanos. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos pasaron a ver y a interpretar la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales (Chiavenato, 1997, p. 136)

Consecuentemente, nacería la teoría de las relaciones humanas, en la que se busca revertir la tendencia de la deshumanización del trabajo, “surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente” (Chiavenato, 1997, p. 136). Sus bases se numeran a continuación:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, que demostraron los inconvenientes de la teoría clásica de la administración.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin, bases de la humanización de la administración.
4. Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne, en las que los investigadores certificaron que la productividad se afecta por factores psicológicos (Chiavenato, 1997, p. 160). Estas conclusiones fueron:

- *El nivel de producción es resultante de la integración social:* indica que los factores influyentes en el nivel de producción son las normas sociales y las expectativas del trabajador, en lugar de su capacidad física. Cuanto más se integre al grupo de trabajo, mayor será su disposición a producir.
- *El comportamiento social de los trabajadores:* los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Por lo tanto, el administrador debe tratarlos como porciones y no aisladamente, pues sus actitudes son influenciadas por códigos de conducta grupal.
- *Las recompensas y sanciones sociales:* quienes producen muy por encima o por debajo del promedio del grupo pierden el respeto y afecto de los compañeros. Los individuos responden por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en los grupos. Por lo tanto, las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan el resultado de los planes de incentivo económico.
- *Los grupos informales:* constituyen la organización humana de la empresa e incluyen el comportamiento de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, entre otros, que son determinados socialmente y aceptados por sus miembros.
- *Las relaciones humanas:* en las organizaciones los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social; al mismo tiempo que posee individualidad que influye en el grupo, también es influido por sus compañeros. La comprensión de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados.
- *La importancia del contenido del cargo:* la extrema especialización del trabajo no hace necesariamente más eficiente la organización, debido a que la monotonía puede producir alta rotación de personal. Así, el contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del empleado.
- *El énfasis en los aspectos emocionales:* los aspectos psicológicos del individuo influyen de manera importante en la productividad de la organización.

Igualmente, Elton Mayo, principal exponente de esta teoría, indica que el progreso industrial fue seguido “de un profundo desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación” (Chiavenato, 1997, p. 150). Para recuperar ese sentido se necesita, más que la reestructuración de las formas organizacionales, una transformación en la visión del administrador. Así, Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

1. *El trabajo es una actividad típicamente grupal:* la actitud del empleado frente a su grupo y a su trabajo son factores decisivos en la productividad.
2. *El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social:* los cambios tecnológicos tienden a destruir el espíritu de compañerismo y cooperación entre los individuos.
3. *La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar:* el jefe entonces ha de ser democrático, persuasivo, comprensivo y apreciado por todo el personal.
4. *La persona es motivada esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”:* la motivación no debe ser sólo salarial, pues en este caso la necesidad psicológica del trabajador no está satisfecha.
5. *La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad:* las organizaciones se convierten en el nuevo “hogar” de sus trabajadores, por lo que deben satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de ellos, aún si sus objetivos personales no corresponden a los organizacionales. Para la solución de este conflicto se propone una administración humanista, de tratamiento preventivo y *profiláctico* (Chiavenato, 1997, p. 170).

El clima organizacional

El concepto de clima organizacional surge de dos escuelas de pensamiento: la escuela Gestalt y la funcionalista. La primera explica que “los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo” (Navarro y García, s.f., p. 3); por esto, la percepción que tienen de su trabajo influye en su comportamiento. La segunda indica que el pensamiento y comportamiento del individuo dependen del ambiente que lo rodea

y que las diferencias individuales juegan un papel importante en su adaptación al medio.

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

Para los humanistas el clima es el conjunto de percepciones que el empleado tiene de su medio ambiente, incidiendo en sus relaciones con el medio. La sociopolítica y crítica observa que es más bien resultado de una globalidad de situaciones tales como los valores, las normas, actitudes, entre otras.

Fue a partir de 1960 que se empezó a desarrollar el concepto de clima organizacional, esfuerzo que resultó en varias definiciones de éste. En general, todos los autores convergen en que toda organización posee características particulares que influyen en el ambiente interno de la misma, y que a su vez es formado por las personas que las integran.

María del Carmen Sandoval, en su ensayo *Concepto y dimensiones del clima organizacional*, explica que “los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad” (2004, p. 83). Por ello, el comportamiento del individuo dentro de la empresa no depende únicamente de su carácter, sino también de la forma en que percibe su clima de trabajo y su organización. La autora también infiere que las diferentes concepciones del clima organizacional se ponen de acuerdo en que (2004, p. 84):

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

La concepción más reciente sobre clima organizacional fue desarrollada por Litwin y Stringer, para quienes éste se refiere “a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización” (Vega, Arévalo y Sandoval, 2006, p. 5).

Litwin y Stringer, además, observaron que el clima organizacional depende de seis dimensiones (Sandoval, 2004, p. 85):

1. *Estructura*: la percepción del empleado en cuanto a las obligaciones, reglas y políticas de la organización.
2. *Responsabilidad individual*: percepción de autonomía del empleado.
3. *Remuneración*: percepción de equidad de remuneración cuando se efectúa correctamente el trabajo.
4. *Riesgos y toma de decisiones*: percepción del nivel de reto y riesgo dentro de la organización.
5. *Apoyo*: percepción de apoyo y amistad en el trabajo.
6. *Tolerancia al conflicto*: confianza que el empleado pone en el ambiente de la organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Teoría del clima organizacional de Likert

Para Likert, el comportamiento de los empleados depende del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben, “por sus esperanzas, sus capacidades y valores” (Sandoval, 2004, p. 86). Así mismo, las variables que determinan las características de las organizaciones y en la percepción del clima son tres:

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

3. *Variables dependientes*: son consecuencia de las variables independientes y se refieren a los logros de la organización, en términos de productividad, gastos, ganancias y pérdidas.

Likert explicó que la relación entre esas variables puede resultar en varios escenarios de clima organizacional:

- Los climas característicos de una “organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa” (Sandoval, 2004, p. 87):

1. *Autoritario: sistema I Autoritarismo explotador*. El administrador no confía en sus empleados, por lo que las decisiones son centralizadas. Esto conlleva a que los empleados trabajen en un clima de temor y con una comunicación basada sólo en instrucciones.

2. *Autoritario: sistema II Autoritarismo paternalista*. Existe confianza entre jefe y subordinados, aunque las decisiones se siguen tomando de manera centralizada. Se utilizan castigos y recompensas para motivar a los empleados, por lo que la administración juega con las necesidades de ellos, aunque se da la impresión de un ambiente estable y estructurado.

- Los climas característicos de una organización dinámica, “con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones” (Sandoval, 2004, p. 87):

1. *Participativo: sistema III Consultivo*. Existe confianza entre la administración y los empleados y se toman decisiones tanto en la cima como en algunos cargos inferiores. En ocasiones se satisfacen las necesidades de reconocimiento y hay interacción entre ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración es por objetivos.

2. *Participativo: sistema IV Participación en grupo*. Hay plena confianza en los empleados y la toma de decisiones se da en todos los niveles de la organización. Existe comunicación de forma ascendente, descendente y lateral, se motiva a través de la participación, del establecimiento

de objetivos y del mejoramiento de métodos de trabajo. Aquí se puede observar la conformación de verdaderos equipos de trabajo en torno al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El factor C como variable determinante de la productividad laboral

Luis Razeto, más allá de las teorías administrativas, identificó un nuevo factor económico que, al igual que el clima laboral, incide directamente en la productividad laboral. Los factores económicos son definidos como “aquellos recursos, materiales o no, que al ser combinados en el proceso de producción agregan valor para la elaboración de bienes y servicios” (Wikipedia, s.f.). Razeto los define así: “son aquellos que estando dentro de las empresas, dentro del mercado, dentro de las organizaciones económicas, generan producción, participan en la creación de riquezas, participan en la generación de productos” (Escuela Cooperativa Rosario Arjona, 2007, p. 3).

La teoría económica clásica reconocía tres factores de producción que obedecían a la estructura social europea del siglo XVII: la tierra, el trabajo y el capital. Posteriormente, la teoría neoclásica de la economía suprimió la tierra, por considerarla como parte del capital. De acuerdo con Razeto, actualmente se consideran como factores de producción “la fuerza de trabajo, los medios materiales, la tecnología, el financiamiento y la gestión” (Escuela Cooperativa Rosario Arjona, 2007, p. 3).

Sin embargo, Razeto señaló la existencia de un nuevo elemento de producción, denominado factor C, a partir de su experiencia en las organizaciones de Economía Solidaria chilenas:

Nosotros, como economistas, descubrimos ese factor “C”, haciendo un análisis técnico de muchas organizaciones solidarias de Chile, en las poblaciones populares, donde se habían creado talleres, etc. íbamos a visitar esas experiencias y no podíamos entender su funcionamiento analizándolas técnicamente con datos. No podíamos entender cómo es que funcionaban, porque no nos cuadraban las cifras, no nos daba el resultado (Escuela Cooperativa Rosario Arjona, 2007, p. 5)

Razeto agrega que aquello que no entendían se debía principalmente a que los factores de producción de estas experiencias solidarias eran insuficientes o de baja calidad:

Los medios materiales con que trabajaban y el financiamiento, o sea, el capital es mínimo, casi producen sin capital [...] la tecnología, el saber técnico de las señoras, de los jóvenes, de las personas que trabajan en esas organizaciones era un saber parcial, muy insuficiente, incompleto [...] la fuerza de trabajo no era la más productiva porque las experiencias las formaban personas que no encontraban trabajo, porque en realidad sus fuerzas productivas eran menos eficientes [...] el financiamiento ni hablar, porque era insignificante [...] la gestión: no eran personas acostumbradas a tomar decisiones, que hubieran hecho estudios de administración de empresas, que fueran ejecutivos, que tuvieran capacidad (Escuela Cooperativa Rosario Arjona, 2007, p. 5).

Además, Razeto resalta que a pesar de que estas organizaciones trabajaban con estos factores escasos y de baja calidad, se podía observar que la productividad era mucho mayor a la suma de esos factores. Fue entonces cuando descubrió que el causante de estos resultados es *la solidaridad*, a la que llamó factor C y que indica la cooperación, compañerismo, comunidad, compartir, colectividad, carisma, comunión y otras palabras que empiezan con la letra C y que indican un elemento de integración humana.

Partiendo de ello, define que la diferencia entre la empresa capitalista y la solidaria es que la primera se debe al capital, *al financiamiento*, factor que condiciona todos los demás; en las organizaciones solidarias, el elemento que da forma a la manera en que funcionan es el factor C. En efecto, Razeto determina que “la empresa de economía solidaria es una empresa en la cual la solidaridad, la comunidad es el factor principal” (Escuela Cooperativa Rosario Arjona, 2007, p. 9). Sin embargo, esa solidaridad tiene como base el trabajo humano, pero “trabajo estrechamente relacionado con la comunidad” (Escuela Cooperativa Rosario Arjona, 2007, p. 10), con lo cual el sistema de remuneración es modificado, no encaminándolo a la recompensa individual por el logro de objetivos, sino a una distribución más justa y equitativa. Incluso podría hablarse de la modificación de la lógica de acumulación, toda vez

que estas organizaciones ricas en factor C buscarán acumular aún más de éste, que es el que permite su dinamismo, a través de actividades que en la lógica capitalista parecerían absurdas, tales como fiestas, almuerzos, convivencias, entre otras.

Conclusión

Invertir en el factor C, siguiendo a Razeto, redundará en un aumento de la productividad de las organizaciones solidarias, logrando que su lógica –tan diferente a la de las empresas capitalistas– se mantenga en términos de solidaridad, y permitiendo que su éxito aumente en la medida que éstas también van creciendo económicamente. Con el pasar del tiempo, tal como lo anota Marshall McLuhan (Biblioteca Luis Ángel Arango [BLAA], año del artículo no publicado), el mundo se ha ido convirtiendo en una aldea global, en donde las organizaciones buscan alcanzar altos niveles de productividad y competitividad a fin de permanecer en el mercado mundial.

En el escenario latinoamericano, Colombia es el país que menos ha crecido en su productividad laboral. Un estudio realizado por Sergio Clavijo (2003) reveló que Colombia promedió en ganancias en productividad laboral del orden del 0,6%, mientras que Chile y Brasil crecieron por el orden del 2%. Lo anterior, aunado a las necesidades de generar cambios planificados en los procesos organizacionales de innovar en la gestión laboral y la ética corporativa, entre otros, conforman variables que se convierten en un elemento imperante de estudio.

Referencias

- Biblioteca Luis Ángel Arango, “Marshall McLuhan” [en línea], disponible en: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/per51.htm>, recuperado el 10 de septiembre del 2008.
- Carvajal, G. (2000), *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar* [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>, recuperado: 8 de septiembre del 2008.
- Chiavenato, I. (1997), *Introducción a la teoría general de la administración*, Bogotá, McGraw-Hill.
- Clavijo, S. (2003), “Crecimiento, productividad y la ‘Nueva Economía’. Implicaciones para Colombia” [en línea], disponible en: <http://www.banrep.gov>.

- co/docum/ftp/borra228.pdf, recuperado: 10 de septiembre del 2008.
- Escuela Cooperativa “Rosario Arjona”/CECOSESOLA (2007), “Charla de Luis Razeto, el factor ‘C’” [en línea], disponible en: <http://www.economiasolidaria.net/textos/elfactorc.pdf>, recuperado: 8 de junio del 2008.
- Navarro, R. y García, A. “Clima y compromiso organizacional” [en línea], disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/-Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>, recuperado: 9 de septiembre del 2008.
- Sandoval, M. (2004), “Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas” [en línea], disponible en: http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf, recuperado: 9 de septiembre del 2008.
- Vega, D., Arévalo, A. y Sandoval, J. (2006), “Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)” [en línea], disponible en: http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=pt&nrm=iso, recuperado: 8 de septiembre del 2008.
- Wikipedia, “Factores de producción” [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Factores_de_producci%C3%B3n, recuperado: 10 de septiembre del 2009.