SERIE INFORMES DE CONFERENCIAS, CURSOS Y REUNIONES No. 115

# SEMINARIO TALLER DE CAPACITACION EN ORGANIZACION:

# EL CASO DE LA COOPERATIVA "EL TIGRE"



*Ahuachapán, El Salvador*
*Enero 10 - 24 de 1977.*

IICA
OFICINA EN EL SALVADOR

SERIE INFORMES DE CONFERENCIAS, CURSOS Y REUNIONES No. 115



# SEMINARIO TALLER DE CAPACITACION EN ORGANIZACION: EL CASO DE LA COOPERATIVA "EL TIGRE"

*EDICION Y COMENTARIO:*

*Jorge Sariego*
*Especialista en Desarrollo Social Rural*

*Hernán González*
*Ingeniero Agrónomo*

IICA
OFICINA EN EL SALVADOR

# I N D I C E

# INTRODUCCION

Este documento describe una experiencia de capacitación en organización y entrega los elementos teóricos básicos que sirvieron de antecedente y marco a la misma.

Incluye información específica de la empresa en que se realizó y de las gentes que participaron, así como una descripción y análisis de estos en relación a la experiencia.

Es interesante destacar que la metodología de capacitación que se muestra no detiene las actividades productivas de la empresa en que se aplica, por el contrario, éstas siguen efectuándose con normalidad y forman parte importante de la capacitación.

Tres fueron los objetivos principales que buscamos al realizar el Seminario-Taller:

a) capacitar en organización a los miembros de la Cooperativa "El Tigre",

b) dar a conocer, a través de la práctica, a funcionarios nacionales el manejo de esta metodología de capacitación, con la finalidad de ofrecerles una alternativa a las formas tradicionales que asume su acción en ese campo y

c) Generar este documento, que sintetiza la experiencia, para su discusión.

Un tema de reflexión importante es cuál podría ser el contenido y la forma del seguimiento del Seminario-Taller, esto es, cuáles son los problemas superados por la empresa, cuáles son los nuevos problemas que se presentan y cómo colaborar en la solución de los mismos.

Este trabajo, es producto de una estrecha colaboración con los organismos nacionales y los miembros de la Cooperativa "El Tigre", en especial, con la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Heredia, Costa Rica, que destacó en este país a tres técnicos durante un período de tres semanas para hacerse cargo del trabajo en terreno.

# LA CAPACITACION EN ORGANIZACION

Uno de los instrumentos básicos para el desarrollo de las comunidades rurales es la organización de las mismas. Las acciones tendientes al mejoramiento económico y social de los diferentes grupos campesinos que no se traducen en estructuras orgánicas o sean producto de ellas, tienden a perder eficacia, independientemente del esquema de desarrollo en que se encuentren insertas.

La mayoría de los programas de capacitación campesina han descuidado o no han contemplado el problema organizativo. Su acción, tanto de la "educación liberadora" como de la "habilitadora", ha insistido en desarrollar habilidades individuales, que aunque importantes, no se han traducido de manera eficaz en el mejoramiento del conjunto de las comunidades rurales.

La capacitación de líderes o dirigentes sin referirse a la teoría y a la práctica de la organización es definitivamente una capacitación incompleta, que puede tener consecuencias negativas por lo menos en dos sentidos: de una parte, se puede crear una élite campesina con fuertes posibilidades de desvinculación de los problemas de la comunidad que originaron su capacitación, a través de los canales de ascenso social que le son accesibles en su nuevo status; de otra, los precarios recursos de los organismos públicos y/o privados de capacitación no se traducen en una acción integral y eficaz que incida a corto plazo en el desarrollo social rural.

Las necesidades de capacitación del campesinado latinoamericano en función del desarrollo económico, social e individual, son innumerables. En las condiciones de escasez de recursos existentes, se hace urgente encontrar un orden de prioridades o una base, a partir de la cual la capacitación conforme un todo coherente y estructurado en donde su acción adquiera un significado integral.

La capacitación en organización parece ser ese punto de partida. La internalización de la teoría y la práctica de la organización, por medio de una aceleración preconcebida de su praxis y del análisis teórico-crítico de los fenómenos integradores o desintegradores que en ella participan, desarrolla capacidades -y genera canales- en los grupos campesinos que facilitan su acceso a conocimientos indispensables para el desarrollo rural.

El hombre como ser social es básicamente un ser organizado. La organización social, cualquiera sea la forma que asuma, es un ente que existe objetivamente, como tal, es susceptible del conocimiento científico. Así, existe una teoría general y una práctica de la organización, que describe, analiza y explica las características preponderantes del género, no de las especies. Para este caso, es necesario

formular y operacionalizar teorías específicas para la organización campesina.

Esta necesidad surge en América Latina con los intentos de establecer economías campesinas que puedan competir -o por lo menos coexistir- con la gran empresa agrícola que en su interior ha introducido los principios de la organización técnica del trabajo y de la administración moderna.

Por otra parte, es conocido que los proyectos de desarrollo rural que no hayan contemplado la participación campesina organizada y coherente con los objetivos del mismo, no han alcanzado los éxitos esperados.

Los intentos de dotación de tierras al campesinado, en los marcos o no de una reforma agraria, deben ser acompañados por la teoría y la práctica de la organización como requisito indispensable para su éxito. El método empleado en el Seminario-Taller realizado en la Cooperativa El Tigre pretende convertirse en una alternativa de capacitación que sea capaz de crear habilidades organizativas en una comunidad de campesinos dedicados a la producción agrícola.

A partir de su producto, expresión concreta del potencial colectivo, el camino para otros contenidos que desarrollan potencialidades individuales en lo técnico, en lo administrativo, etc., se allana.

## FUNDAMENTACION TEORICA DE LA METODOLOGIA

El análisis histórico nos muestra que la base del orden social está constituído por la producción y con ella el intercambio de mercancías. La organización de las sociedades está básicamente determinada por la forma en que los hombres producen. Tales formas de producción han cambiado en el transcurso del desarrollo histórico de las sociedades. Con dichos cambios, las formas organizativas adoptadas se han transformado sustancialmente. Es por ello que hablar de organización es abstracto carece de sentido. Es necesario ubicar y caracterizar la época y la cuyuntura histórica que la genera, puesto que las condiciones específicas de producción existentes definen, en última instancia, las distintas formas en que se han organizado los hombres.

Un vistazo general a las características específicas de la organización del trabajo a través de la historia, nos permitirá comprender los orígenes de la organización actual y las leyes generales que la rigen.

En las sociedades primitivas las actividades de trabajo son llevadas a cabo por medios organizativos rudimentarios, a lo sumo en

cooperación simple, es decir en la aplicación simultánea de una cantidad más o menos grande de fuerza de trabajo para la realización de labores imposibles de realizar por un solo individuo, por ejemplo, la caza de grandes fieras.

Con el progreso material y técnico, el paso a la agricultura y a la ganadería, como actividades económicas principales, se dan las condiciones para que surja la división social del trabajo.

Posteriormente en el seno de cada comunidad los individuos se dedican a diversos tipos de actividades productivas. Esta división de funciones, trajo consigo un aumento en la productividad del trabajo, lo que posibilitó que un mayor número de personas se fueran apartando de las actividades agrícolas dedicándose a labores más especializadas y diferenciadas en cuanto a destreza se refiere, entre ellas cestería o alfarería, etc.; operándose de esta manera la segunda gran división del trabajo, que a su vez trajo un aumento en la productividad.

El crecimiento de la producción artesanal y agrícola y la división social del trabajo entre el campo y la ciudad, fomentaron los nexos económicos entre las distintas regiones de cada país, contribuyendo a la formación de mercados nacionales y del estado; a su vez, este tipo de economía posibilitó la formación de los grandes mercados mundiales.

Estaba preparado el camino para la gran producción organizada destinada a los mercados regionales y mundiales. En el aspecto organizativo, a su vez, se daban grandes pasos. El trabajo puramente artesanal perdió su razón de ser; era más fácil y más económico contratar "artesanos" especializados en una sola parte del proceso que personas que lo hicieran todo; ésta fue la antesala de la gran producción manufacturera donde la división del trabajo opera en gran escala.

Sin embargo, aunque ya se da una división técnica del trabajo, éste sigue dependiendo de la destreza manual, hecho que constituye la base de la manufactura.

Con la sustitución de la tracción animal y humana por la máquina, definida en su sentido económico, es decir, capaz de generar su propia fuerza motriz, se produjo una gran transformación social que dió lugar a la producción industrial y con ello a la fábrica como unidad productiva. Al interior de ésta se sustituye la destreza manual, propia de la producción manufacturera, por la habilidad y rapidez de la máquina. Estos hechos hacen que la técnica organizativa se transforme en una disciplina.

La agricultura experimenta transformaciones similares. Con la aparición de las grandes empresas agrícolas, comienza la aplicación de los principios administrativos de la producción en gran escala. Las principales labores agrícolas son ejecutadas por máquinas y por lo

tanto la organización del trabajo en las explotaciones toma características más complejas.

En la América Latina los cambios en la agricultura no se suceden con igual magnitud y celeridad que en los países europeos. Sin embargo, a partir de la década de los 50 se da la transformación de los latifundios en explotaciones agrícolas relativamente tecnificadas. Con o sin reforma agraria los países latinoamericanos modernizan sus explotaciones agrícolas, especialmente las destinadas a los cultivos de exportación, con la introducción de máquinas, fertilizantes, insecticidas, herbicidas, semillas mejoradas, etc. y en consecuencia, estableciendo la división técnica del trabajo.

La metodología que aquí exponemos quiere responder a esta situación histórica y por ello parte del principio de la eliminación del trabajo artesanal al inducir la constitución de empresas campesinas y la adecuación de las estructuras mentales al concepto de empresa, como base fundamental de la organización campesina.

muy simple
los dejamos
de empresa

Para efectos del marco conceptual del método aplicado en la cooperativa El Tigre, se considera "empresa" cualquier acción organizada realizada por varias personas que persiguen un objetivo común. Por otra parte, el manejo y comprensión del concepto "estructuras ideológicas", es de importancia fundamental para entender la metodología de capacitación en organización. Su contenido se refiere a la interrelación de todos aquellos elementos de carácter psicosocial -que se dan a nivel de los individuos y que definen el alcance y ámbito de sus actitudes y conductas- que son producto de sus respectivas experiencias biográficas.

En concreto, aquella parte de la estructura ideológica que determina la capacidad organizativa de un individuo, es producto del grado de división social del trabajo que ha constituído su experiencia vivencial.

Tenemos entonces que la estructura ideológica determina:

a) El nivel de complejidad de la percepción de los fenómenos que tiene el individuo.

b) La posibilidad de acción percibida por el individuo y manifestada a través del voluntarismo o la organización.

c) El nivel de aspiraciones y los tipos de alternativas que el individuo elige para alcanzarlas.

El análisis de las estructuras ideológicas determinadas por lo que se ha dado en llamar el modo de producción artesanal y el modo de producción obrero o capitalista, muestra tipos distintos de conducta que tienen importantes implicaciones sobre la capacidad organizativa de los individuos o grupos y las alternativas que seleccionan para enfrentar sus problemas.

Así, el haber sido -o el estar constituído por- obrero(s) y/o artesano(s) cobra especial importancia para las posibilidades organizativas de los individuos y de los grupos, así como para predeterminar la naturaleza de la organización que generarán.

No; espera que lo resuelve el gerente.

De acuerdo con lo dicho, es más probable que un obrero, que es un asalariado que trabaja en un proceso productivo socialmente dividido, busque solución a los problemas que tenga en común con otras personas a través de organizaciones sociales y no por medio del voluntarismo individual, como sería el caso del artesano, que es un individuo que empieza y termina el proceso productivo.

También es evidente que si el artesano llega a generar organización, ésta será menos compleja que la que pueda generar el obrero. ← No; el gerente

De acuerdo a la definición anterior, el concepto de artesano adquiere un contenido más amplio que en el lenguaje cotidiano. No sólo se considera artesano al sastre, zapatero, etc. sino también al médico de pueblo, al intelectual que trabaja individualmente, al parcelero campesino, al pulpero, etc.

libertad como componente del desarrollo

Estas diversas formas de producción individual o familiar que se denominan artesanales, configuran por la naturaleza de su proceso productivo, una estructura ideológica muy específica que se caracteriza por la autosuficiencia y el voluntarismo. La producción artesanal se distingue porque la cantidad de factores que intervienen en el proceso productivo es relativamente reducida y es factible para un hombre tener el dominio de todo el proceso.

El individuo que trabaja artesanalmente tiende a generalizar el control que tiene sobre el proceso productivo a las demás actividades de su vida social, y a tener una visión global pero simplista de la realidad.

Por otra parte, el artesano puede participar activamente en los acontecimientos de la vida social, pero no lo hace de una manera estructurada y orgánica, simplemente participa en todas las actividades del proceso.

Lo reducido de los factores que intervienen en el proceso productivo artesanal determina que el artesano tenga serias dificultades cuando se enfrenta a actividades complejas. Por ejemplo en los campeonatos de ajedrez organizados en algunos seminarios-taller los campesinos han demostrado mayor lentitud en el aprendizaje del juego que los obreros agrícolas. Viéndolos jugar ajedrez se observa fácilmente como trasladan al tablero sus actitudes de enfrentamiento individual de los problemas, donde juega un papel importante el efecto psicológico del ataque. Tienden a ignorar por no poder percibirlo la importancia de las piezas menores y sus ataques se dirigen desde los inicios contra el rey o la reina. En el fútbol presentan una marcada tenden-

cia a no hacer pases y a realizar un juego de "estrellas". Cuando realizan alguna acción de grupo en defensa de sus intereses, no existe una división de funciones claramente determinada; por lo general todos se abocan a la realización de las tareas inminentes. El líder juega un papel central en la organización y él resuelve y realiza casi todos los problemas y tareas que se presentan. La desaparición del líder conlleva a menudo la destrucción del grupo.

El obrero visto de acuerdo a lo dicho, no es sólo el hombre que trabaja en una fábrica. Dentro de esta categoría se incorporan sectores más amplios como pueden ser los médicos que trabajan en los grandes hospitales, los equipos de investigación científica y en general todos los asalariados que trabajan en el proceso socialmente dividido. La revolución industrial al introducir la división social del trabajo no sólo permitió economías de escala sino también una producción-hombre extraordinariamente mayor. Esta nueva modalidad de trabajo que ha permitido el gigantesco desarrollo de la humanidad en los últimos 200 años ha configurado un nuevo tipo de estructuras ideológicas. El individuo sometido a la especialización ha perdido a menudo la visión de conjunto del proceso productivo, pero trabajando en su especialidad obtiene tasas de productividad incomparablemente mayores que el artesano. En este tipo de hombre la autosuficiencia desaparece, él sabe bien que su eficiencia depende de la organización y no del voluntarismo individual. Cuando un grupo de obreros se enfrenta a un problema laboral constituye un sindicato en el cual tiende a reproducir la estructura orgánica de la fábrica.

Su eficiencia para solucionar los problemas que enfrenta es considerablemente mayor que la de la organización campesina. Sus acciones son rápidas y coordinadas y disciplinadas, virtudes de las que carece la organización campesina artesanal.

La democracia es lenta, a menudo poco coordinada, indisciplinada

En los seminarios-taller se ha podido apreciar la participación del obrero agrícola en contraposición con la del artesano. Cuando interviene para hacer una proposición o exponer sus puntos de vista es breve y conciso, no realiza los largos prólogos y referencias personales que caracterizan las intervenciones de los campesinos.

Esta diferenciación de las estructuras ideológicas producidas por las formas artesanales o capitalistas de producción, si bien es incompleta, señala la existencia de características de comportamiento totalmente distintos que afectan no sólo la capacidad organizativa de los grupos sino la vida social en su totalidad. Basta observar con detenimiento un pueblo de pequeños propietarios y otro de obreros bananeros. Se puede detectar a simple vista que las diferencias no residen únicamente en el tipo de distribución ecológica, sino que se manifiestan también en el proceso de socialización de los niños y en ciertas características de la vida social. En la parcela el padre constituye el centro indiscutible de la vida familiar y el maestro que trasmite desde los primeros conceptos hasta la forma de ganarse la vi-

da, y es quien en última instancia otorgará al hijo, la tierra. La división de funciones entre hombres y mujeres está claramente definida, ambos desde niños, están bajo la influencia del hogar como el centro de referencia más importante, sus contactos con otros grupos o sectores son secundarios en relación al hogar. En la misma unidad productiva exige a menudo, sobre todo en las zonas de expansión agrícola, una gran cantidad de hijos y el rechazo de los métodos anticonceptivos. La unidad familiar exige "peoncitos" para ampliar el área de cultivos y aumentar la producción. El rechazo de los métodos anticonceptivos por razones religiosas, no constituye en muchos casos más que racionalizaciones para lograr sus fines económicos. Inclina a pensar de esta forma, el hecho de que en zonas apartadas donde el campesino no observa muchos preceptos religiosos, se acuerde de ellos sólo para que su esposa no utilice las pastillas anticonceptivas.

En las plantaciones bananeras mientras el padre trabaja en los bananales, la mujer trabaja en la empacadora, ambos ganan y esto les garantiza un nivel mínimo de independencia. Los niños van a la escuela y se encuentran bajo la influencia de las diversas instituciones existentes en la localidad. Tienen además bastante tiempo disponible para pasarlo con sus coetáneos. De la familia dependen en las etapas iniciales de su vida pero el oficio lo aprenden en los bananales con el capataz o en algún liceo técnico.

El bananero aunque puede tener una iglesia cerca y asistir a los oficios religiosos tiende a aceptar con mucha facilidad los métodos anticonceptivos. Para él una gran cantidad de hijos no significa un ingreso mayor. Tiene un salario estable y comprende que una mayor cantidad de bocas que alimentar reduce la cantidad de alimentos que cada uno puede consumir.

Existen otras diferencias importantes entre estos tipos de individuos que nos permiten ilustrar mejor lo que se plantea. Entre los pequeños productores predominan las relaciones personales, la dependencia paternalista, el sentido de la dignidad en su forma individualista extrema, y existe una baja tasa de delincuencia de prostitución. Entre los obreros bananeros en cambio, las relaciones son más impersonales, los problemas se plantean colectivamente y al igual se enfrentan, existe prostitución y algún grado de delincuencia.

En la pequeña empresa de producción simple, de carácter familiar o de carácter personal se minimizan extraordinariamente los elementos de dirección. Por el hecho de dominar todo el proceso productivo el campesino o el artesano no logra captar globalmente un proyecto social para planificar su ejecución en detalle. El análisis lo hace con auto suficiencia, sin buscar mayores elementos de juicio. Su planificación es primitiva y simple y el control es débil ya que sus sujetos activos y pasivos se confunden.

De ahí la tendencia a la centralización de funciones y la permanente propensión a tomar para sí tareas que otras personas u otros

directivos pueden o deben realizar. Esta tendencia impide de plano la capacitación o el perfeccionamiento de auxiliares que podrían dar continuidad a la labor de dirección. Asimismo, en este caso van a concentrarse en una sola persona las responsabilidades de los errores, trayendo en consecuencia el desgaste y el inevitable desprestigio del dirigente afectando ineludiblemente, la unidad y la propia vida de la organización.

La superación de estos problemas la puede lograr el líder de extracción campesina o semi-obrera en la medida en que vive la estructura del proceso productivo socialmente dividido. Ello puede ocurrir de tres maneras:

a) Participando de la gran empresa, sea agrícola, industrial o comercial, o de servicios.

b) Compartiendo la dirección o las acciones de grandes organizaciones de obreros rurales o urbanos.

c) Sometiéndose a cursos especiales de capacitación para formar dirigentes de organizaciones de estructuras complejas.

## EL PROCEDIMIENTO Y LAS ETAPAS DEL SEMINARIO-TALLER

### 1. La Etapa de la Anomia

Se monta desde el inicio una estructura primaria integrada por unos tres o cuatro participantes del Seminario-Taller, que han sido enterados previamente de los fines del mismo. Esta estructura primaria informa al Director de los principales problemas y a través de la misma se proponen medidas correctivas.

La existencia de esta estructura primaria es desconocida por el resto del grupo.

Es importante la existencia de esta estructura primaria sobre todo durante los primeros días mientras el seminario-taller es vulnerable y puede desintegrarse.

Se entrega a los participantes la empresa enunciándoles algunos objetivos generales, que pueden ser cumplidos con los recursos disponibles o que puedan conseguir, indicándoles que ellos pueden programar otros objetivos adicionales, según sus necesidades e inventiva. Después de esta charla donde se les informa además a los participantes que están sometidos a un curso de organización, el Director del seminario-taller se retira de la mesa y surge un proceso de Anomia (desorden total). Los participantes tienen diversas expectativas alrededor de la situación. Puede manifestarse sectarismo de grupos, intransigencias, que dificultan la estructuración de la organización.

Por lo general, se montan en esta etapa "estructuras" inadecuadas a los objetivos que mantienen la atmósfera de desorden.

## 2. *La entrega de los principios y técnicas de la organización: Etapa de la Síncresis*

Esta entrega se realiza por partes:

a) En el segundo día de la anomia se da una primera charla sobre la organización. Puntualizando el condicionamiento de las estructuras ideológicas por las estructuras organizativas, los niveles de organización, etc.

b) En el tercer día se explica lo que es la reunión, las funciones de la dirección y la forma en que se estructura una agenda. Señalando la importancia que esto tiene para la organización. Se explica así mismo en qué consisten los tres niveles de conciencia: mágica, crítica y organizativa.

c) En el cuarto día se imparte una charla sobre los vicios del modo de producción artesanal y los tres niveles de vigilancia. ?

De esta forma se logra la comprensión a nivel cognoscitivo de la problemática.

La experiencia de la anomia y las pistas que se pueden haber dado a través de la estructura primaria durante esa etapa de desorganización ayudan en la comprensión de los principios y técnicas de la organización.

## 3. *La Etapa del Análisis*

La información trasmitida en la etapa anterior ayuda en cierta forma de repensar la organización y establecer algunas conexiones, para adecuar la estructura a los objetivos. Esto se puede producir por iniciativa propia de los participantes o a través de la estructura primaria. Sin embargo, dada la permanencia de los vicios del modo de producción artesanal (componentes emocionales incongruentes, con lo aprendido a nivel cognoscitivo) el comportamiento de los participantes sigue entorpeciendo la estructuración adecuada y el desarrollo de la organización. Este comportamiento provoca tensiones en frustraciones y críticas incongruentes.

## 4. *La Etapa de la Síntesis*

Esta etapa es precipitada por la participación del Director del seminario-taller y sus asistentes cuando la crisis ha cobrado mayores

proporciones, a pesar de los correctivos de la etapa de análisis. Se inicia con la asistencia del Director del seminario-taller a sesiones de comité de coordinación y de cada una de las comisiones existentes. Una vez finalizada la reunión del Director o en su defecto los asistentes toman la palabra y realizan una crítica de fondo. Sobre los aspectos organizativos: forma en que se realizó la reunión, si existió agenda etc., y sobre los aspectos ideológicos: manifestación de los vicios del modo de producción artesanal que atentan contra la unidad y disciplina de la Empresa. Posteriormente el Director realiza una crítica más general en asamblea donde puntualiza la importancia de la vigilancia a los tres niveles como elementos centrales para poder garantizar la buena marcha de la Empresa. Utiliza para esto ejemplos de experiencias vividas por el grupo hasta el momento.

Esta intervención sirve de base para la evaluación o síntesis de lo que el grupo ha realizado hasta ese momento y motiva la aplicación práctica de los principios y técnicas de la organización.

Se puede decir que surge aquí una atmósfera favorable alrededor de los principios y técnicas organizativas, que genera una especie de subcultura, que es estimulado por la dinámica de grupo.

En este punto se produce una nueva síncresis que puede iniciarse con la repetición de alguna de las charlas anteriores, especialmente la de los vicios del modo de producción artesanal y los tres niveles de vigilancia. Sin embargo, esta síncresis o levantamiento es ayudada por la crítica y evaluación anterior.

A este nivel y en las siguientes etapas de análisis y síntesis, la crítica juega un papel importantísimo en el cuestionamiento de los componentes ecomocionales (vicios del modo de producción artesanal) que limitan el comportamiento deseado (aquí se producen a veces crisis emocionales).

Los Seminarios-Taller organizados con campesinos en centros de capacitación, constan por lo general de tres etapas donde se produce el proceso de anomia (en la primera) síncresis, análisis y síntesis. Estas etapas son: el montaje, la tarea organizada y el desmontaje del Seminario-Taller, que culmina con la edición de "La Memoria". La duración de los mismos varía según la composición social del grupo, para obreros 15 a 20 días, para semiobreros de 20 a 30 y para artesanos 40 ó más días.

Los cursos obligatorios de ajedrez y la organización de un campeonato son elementos auxiliares importantes del proceso.

El grado de congruencia entre los tres componentes cognoscitivos emocional y de comportamiento de las actitudes organizativas no se ha medido con exactitud. Sin embargo, los avances organizativos son visibles en la medida que avanza el proceso y se desarrolla la organización.

Es importante tener presente que además de buscarse la congruencia entre los componentes de las actitudes, se produce durante el Seminario-Taller un aprendizaje de principios y técnicas y una aplicación inmediata y compulsiva a la realidad.

(*) Esta parte que se refiere a "El Procedimiento y las Etapas del Seminario-Taller" es una versión textual de una parte de un documento escrito por el Lic. Miguel Sobrado, publicado por la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Heredia, Costa Rica.

## UN CASO CONCRETO:

## EL SEMINARIO-TALLER EN LA COOPERATIVA EL TIGRE

### DESCRIPCION DE LA EMPRESA "EL TIGRE"

#### Ubicación Geográfica:

Está situada a 7 kilómetros aproximadamente de la ciudad de Ahuachapán, por la carretera que conduce al cantón El Tigre, muy cerca de la frontera con Guatemala.

La tierra en posesión de la cooperativa tiene una extensión de 805.5 manzanas, cuyos suelos pueden ser calificados entre improductivos y medianamente productivos, por sus características topográficas, de fertilidad y manejo.

Se trata de un predio ubicado en una zona de precipitación pluvial centrada en sólo 4 meses del año que asciende aproximadamente a los 1,600 mm. Esta mala distribución de las lluvias limita la producción a una sola cosecha de granos básicos al año y posiblemente puede reducir considerablemente la productividad de los cultivos perennes.

En toda la zona hay carencia de fuentes naturales de aguas y aparentemente una imposibilidad de explotar las aguas subterráneas. Estas condiciones, además del fuerte verano anual de 8 meses de duración, limitan la introducción de nuevos cultivos y el aumento en el número de cosechas. Durante el tiempo de sequía sólo conservan su caudal el río Paz y la vertiente La Calera, fuentes que se encuentran muy distantes de las tierras de la cooperativa, lo que imposibilita la utilización agrícola de dichas aguas.

En general, la zona ha sido explotada básicamente en ganadería extensiva de engorde con pastos naturales y en granos básicos (maíz-

maicillo-frijol) con una baja tecnología y sistemas precarios de tenencia de la tierra.

Las explotaciones predominantes en la zona están entre medianas y grandes (comprendidas entre 100 y 2,000 manzanas), con utilización de una baja tecnología en la mayor parte de los casos y en algunos con un incipiente grado de innovación en las prácticas culturales, motivada por la introducción del cultivo de la caña de azúcar. Por otra parte, la producción de alimentos (maíz-maicillo y frijol) se sustenta en el sistema de colonato y en consecuencia se ejerce en condiciones de baja tecnología, en bajo volumen y baja productividad.

*Origen:*

La cooperativa nace en los primeros meses de 1974, por iniciativa de un grupo de campesinos que en su mayor parte eran colonos de la Hacienda los Horcones (la mitad de las tierras de esta hacienda pertenece ahora a la cooperativa). Ellos vieron la posibilidad de comprarla a través de la Unión Comunal Salvadoreña (UCS), organización campesina a la cual eran afiliados.

Dicha iniciativa se vio facilitada por el apoyo financiero prestado por el Banco de Fomento Agropecuario (BFA) y la especial circunstancia de que la tierra fue comprada por la Providencia, S.A., firma dedicada a la parcelación privada de tierras.

Inicialmente los futuros miembros de la cooperativa, agrupados en la UCS, enfocaron su acción a la reivindicación salarial y a la superación de las relaciones de colonato (la hacienda contaba entonces con 135 colonos), pero al ver la posibilidad de la compra de la tierra, estructuraron su acción apoyándose en el estatuto cooperativo adelantando las gestiones necesarias en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

*Aspectos Económicos y Sociales:*

El capital inicial necesario para la compra de la tierra fue de ₡ 1,008.000.oo* (valor promedio por manzana de ₡1,245.oo), de los cuales fueron suministrados ₡ 946,000.oo por el BFA y ₡ 62,000.oo por la UCS. Las condiciones del crédito del BFA son las siguientes: 10 años de plazo y 11% de interés sobre saldos.

El crédito de operación para el primer año agrícola fue también suministrado por el BFA y ascendió a ₡ 300,274.oo.

Con ese dinero se sembraron 335 mzs. de maíz, 150 mzs. de maicillo en asocio, 50 mzs. de frijol en asocio, 70 mzs. de caña de azúcar, una vez cosechado el maíz, y 10 mzs. de arroz. Además, la explotación,

* Un colón equivale a 40 centavos de dólar.

antes de entrar en propiedad de la cooperativa, contaba con 7 mzs. de café.

Por iniciativa de la UCS, se organizó un grupo de mujeres, esposas o hijas de los socios, para cultivar 8 mzs. de maíz dulce financiados por la Cooperativa de Servicios Múltiples de la UCS. Ya este año no existe tal proyecto.

El resto del predio consta de 355 mzs. de bosque con maderas de baja calidad y de 90 manzanas de pastos naturales inexplotados.

Los resultados económicos por cultivo pueden resumirse de la siguiente manera:

| CULTIVO | UTILIDAD BRUTA (*) |
|---|---|
| Maíz | ₡ 237,786.30 |
| Maicillo (sorgo) | ₡ 7,998.60 |
| Arroz | ₡ 81.73 |
| Frijol | ₡ 2,971.25 |
| Café | ₡ 3,911.oo |

(*) No se ha descontado el costo de la tierra, los intereses y los salarios pagados son sólo de ₡ 2.oo diarios, siendo que el salario mínimo es de ₡ 3.75 al día.

Los rendimientos obtenidos en los cultivos fueron como sigue:

| CULTIVO | QQ./MANZANA |
|---|---|
| Maíz | 57 |
| Maicillo (sorgo | 8.8 |
| Arroz | 44.8 |
| Frijol | 3.7 |
| Café | 6.0 |

A excepción del maíz, los rendimientos de los demás cultivos fueron muy bajos, especialmente porque fueron afectados por la sequía y por la utilización de prácticas culturales inadecuadas.

El volumen total de empleo generado durante el primer año fue de 22,575 jornadas aportadas por 107 socios, lo cual da un empleo promedio por socio de 211 días por año, cifra considerablemente más alta que el promedio nacional (143.2 días/año).

Los ingresos por socio, contabilizando el reparto de utilidades y el adelanto en dinero y en especie ascendió, durante el año agrícola 1975-76 a ₡ 1,024.oo, cifra similar a los ingresos promedios calcula-

dos para parceleros entre 1 y 9.9 Has. en 1961 a nivel nacional.

El 87% de los socios antes de ingresar a la cooperativa explotaba pequeñas parcelas en la modalidad de colonato. El dueño de las haciendas suministraba vivienda a la familia, con lo cual el jefe de ésta contraía la obligación de trabajar a solicitud del terrateniente; de acuerdo al comportamiento del colono se le asignaba posteriormente un pedazo de tierra para cultivo con pago de renta en especie.

Del total de los socios en esta modalidad de explotación, el 64% lo hacía en la hacienda Los Horcones, cuya mitad comprende hoy en día los terrenos de la cooperativa.

Del 13% restante, 8% trabajaban pequeñas parcelas en propiedad y sólo un 5% lo hacía en calidad de asalariados.

Las parcelas explotadas tanto en colonato como en propiedad, en su gran mayoría no pasaban de 3 manzanas.

En la actualidad, el 32.8% de los socios tiene parcela en terrenos aledaños a la cooperativa, por efecto de la parcelación privada realizada por La Providencia, S.A. en la otra mitad de los terrenos pertenecientes a la antigua Hacienda Los Horcones.

Algunos indicadores sociales tales como escolaridad, vivienda y salud registran cifras bastante bajas. El nivel de escolaridad promedio es de segundo grado de enseñanza elemental, lo cual coloca a la mayor parte de los socios en un estado de analfabetismo práctico.

Tanto los socios que viven en la cooperativa como fuera de ella, ocupan pequeños ranchos de techo de paja con piezas de tierra y de un solo cuarto, que no cumplen con requisitos mínimos de higiene.

Las condiciones de vivienda, un régimen alimenticio bajo en calorías y prácticamente carente de proteínas y minerales y la contaminación de las aguas incide negativamente en las condiciones de salubridad de los socios y sus familias.

Hasta el momento no existe ningún programa de salud en funcionamiento de tipo preventivo y/o curativo que evite y cure las enfermedades más comunes, como las gastrointestinales.

*Grado de Organización:*

El grado de división técnica del trabajo al interior de la empresa es relativamente bajo. No existe una especialización permanente por cultivos y mucho menos por labores. A nivel directamente productivo los socios están organizados en tres grupos de trabajo, seleccionados al azar cada semana, de acuerdo a las labores que se presenten como más inmediatas.

Sin embargo, la introducción de la caña de azúcar ha hecho seleccionar un grupo de campesinos dedicados a las principales labores del cultivo, pero aún no presenta las características de un grupo estable y articulado que atienda todo el proceso.

Con la reciente adquisición de un tractor y dos camiones para el transporte de la caña de azúcar, empiezan a especializarse dos de los socios en el manejo y mantenimiento de esta maquinaria y sus implementos.

A nivel administrativo, la empresa ha adoptado el esquema suministrado por la Ley General de Cooperativas y sus reglamentos, puesto que a ella debe su existencia jurídica.

Los órganos de dirección son los siguientes:

Asamblea General. La conforman todos los socios. Existe una ordinaria que se realiza cada año con el objeto de recibir informes económicos y financieros por parte del Consejo de Administración. Esta Asamblea se realiza en presencia de un delegado del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), una vez que él haya aprobado la agenda.

También existe la figura de una Asamblea General extraordinaria que se puede realizar cada mes, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Al igual que la ordinaria, debe ser comunicada al INSAFOCOOP y debe hacerse con la presencia de un delegado. Esto a nivel formal.

En la realidad, las Asambleas Generales no tienen un funcionamiento efectivo como órganos de autogestión de la empresa. A dos años de funcionamiento, los socios no han recibido un solo informe financiero de la empresa, entre otras cosas porque el estado de la contabilidad no lo permite. Por otra parte, decisiones importantes (inversiones en especial) han sido tomadas sin una participación consciente de la mayoría de los socios.

Cada semana hay una reunión de todos los socios, que legalmente no puede ser considerada como Asamblea General. Su actividad consiste en la programación semanal de las labores de campo. En este sentido parece haber una buena participación de los socios.

Consejo de Administración. Se encarga de la administración de la cooperativa, se tiene como el organismo más funcional de toda la estructura administrativa. Sin embargo, muchas de las funciones de sus miembros están indefinidas en la práctica, hecho que evita una participación eficaz e induce a una constante subutilización de los recursos humanos.

Junta de Vigilancia. Es un organismo fiscalizador de las actuaciones del Consejo de Administración y del Comité de Crédito, Comercia

lización y Suministros. En la práctica, se limita a vigilar el cumplimiento del trabajo de campo.

Comité de Crédito, Comercialización y Suministros. Sólo funciona como comité de crédito, no tiene supervisión de la Junta de Vigilancia y en sus actuaciones cumple con las decisiones emanadas del Consejo de Administración, sin tener por tanto ningún grado de autonomía.

Comité de Educación. A excepción de algunas iniciativas interesantes (alfabetización a cargo de un grupo de socios), este comité no actúa como tal.

Gerente. Cumple funciones de secretaría y de auxiliar de contabilidad y no de dirección.

Además de la estructura normativa anteriormente descrita, el BFA designó un administrador que hiciera cumplir las decisiones del Banco en materia de utilización de los créditos. En el compromiso con el crédito de tierras se especifica que la cooperativa debe acatar las decisiones del Banco, a través del administrador. Sin embargo, la ingerencia del administrador en la cooperativa ha sido más formal que real.

En general, se puede afirmar que la estructura organizativa adoptada y la forma en que ha estado funcionando, adolece de fallas técnicas y permite poca participación.

Tres instituciones, dos estatales y una privada, sirven de apoyo a la cooperativa. El Banco de Fomento Agropecuario (BFA), el Instituto Regulador de Abastecimientos (IRA) y la Unión Comunal Salvadoreña (UCS). El IRA, hasta el momento, ha comercializado el maíz, el maicillo y el frijol. La UCS, además del apoyo gremial ha suministrado maquinaria en alquiler, crédito y en ocasiones transporte

## PARTICIPANTES EN EL SEMINARIO-TALLER, SUS CARACTERISTICAS

ab-52 en la lista en pág 114m

El número total de participantes fue de 96 personas, de las cuales 61 eran socios de la cooperativa y 35 visitantes entre técnicos y campesinos.

La composición de los socios de la cooperativa ya ha sido ilustrada anteriormente. A pesar de su condición anterior de colonos, el hecho de haber estado sometidos a un proceso organizativo de dos años les daba cualidades especiales para asimilar la teoría de la organización, objetivo central del Seminario-Taller.

El grupo de 35 visitantes tenía la siguiente composición: 23 técnicos, 11 campesinos y un estudiante.

Los técnicos, de acuerdo a la naturaleza de las profesiones, estaban compuestos por 10 especialistas en ciencias agronómicas y 13 en ciencias sociales.

De los 10 especialistas en ciencias agronómicas 8 estaban a un nivel superior y sólo dos a nivel medio. En ciencias sociales 7 eran de nivel superior y 6 de nivel medio.

Los 11 campesinos, se catalogaron como cooperados y no cooperados; 5 pertenecían a la primera categoría y 6 a la segunda.

La composición del grupo en su conjunto (las 96 personas) presentaba algunos aspectos negativos, cuales eran:

a) El número relativo de técnicos era muy alto (24%), hecho que dificultó superar la fase de integración a la cooperativa;

b) Una alta proporción de los técnicos desempeñaba posiciones de mando medio, casi sin ningún contacto con los campesinos;

c) A pesar de la experiencia organizativa de los campesinos miembros de la cooperativa, muchos de ellos están empeñados en comprar parcelas individuales en la parcelación privada que funciona a mediaciones de los terrenos de la cooperativa.

## EL SEMINARIO-TALLER

A la inauguración del Seminario-TAller llegaron el Ministro de Agricultura, el Subsecretario del ramo, el Presidente del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, el Director del Centro Nacional de Capacitación Agropecuaria y representantes del IICA.

Bajo techo, en el corredor de la antigua casa de la hacienda y mirando los cobertizos bajo los cuales se guarda la maquinaria y donde las mujeres seleccionan el frijol negro, se instaló la mesa de los que presidían la ceremonia. En la explanada intermedia estaban los campesinos. Los de la cooperativa y los invitados. También mujeres y niños. De pie y a pleno sol.

A los costados de la mesa, en el comedor y bajo techo, se sentaron en largas bancas y sobre sacos los técnicos participantes.

Eran dos grupos que se diferenciaban claramente. Pensamos que no sólo el sol y la sombra dividían a los asistentes. También influía en ello la percepción distinta de lo que iba a ser la actividad y la propia participación. Unos venían a colaborar en la solución de los problemas de la cooperativa y sus miembros. Los otros esperaban esa colaboración y ganar conocimientos, además querían mostrar a los técnicos cómo era el trabajo en el campo, qué significaba físicamente cortar caña o tapizcar, para así ser mejor comprendidos cuando en las oficinas se considerara su caso.

Al final de los discursos, mientras las campesinas preparaban el almuerzo para todos, se hizo una pequeña reunión de los técnicos presidida por el Ministro. Fue importante porque solicitó opiniones sobre el Seminario-Taller e hizo énfasis en la necesidad de dedicación total a la actividad, incluyendo un informe final de cada técnico en sus respectivas reparticiones para aprovechar al máximo la experiencia.

Posteriormente, el Consejo de Administración de la Cooperativa pidió al Ministro una reunión que claramente había sido planeada por los campesinos. Se trataba de solicitarle el préstamo de un tractor de oruga para hacer lagunetas y acumular agua de lluvia para el ganado.

Más tarde, después de almorzar, comenzó con 20 minutos de retraso la primera Asamblea General que estaba programada para las 14 horas. Las autoridades ya se habían ido y la experiencia era dirigida, y lo sería a lo largo de todo su proceso, por el Director del Seminario-Taller con la colaboración del equipo que conformaba la estructura primaria.

## LA ETAPA DE LA ANOMIA (Del 10 al 12 de enero, inclusive: 3 días)

### 10 de Enero de 1977 :

Habla el Director del Seminario-Taller:

"Buenas tardes compañeros:

Iniciamos hoy una actividad que se caracterizará por el hecho de que todas las tareas a realizar, la forma en que éstas se organicen será decidido por todos los participantes.

O sea que ustedes serán los que programen y realicen las actividades, la única intervención externa al grupo se dará a través de una serie de charlas sobre teoría de la organización que se les entregarán de acuerdo a como ustedes mismos lo programen en el transcurso de estas dos semanas en que estaremos reuniéndonos y trabajando conjuntamente.

De este momento en adelante de lo que se trata es de formar una empresa, de manera que partimos del acuerdo de que en este momento no existe la Cooperativa El Tigre, sino que ahora mismo, con la participación de todos los presentes en esta reunión, vamos a formar una Empresa. Ustedes serán los que decidan las características que den a esa empresa, la forma en que la van a organizar, las cosas que ustedes hagan dentro de la empresa las decidirán ustedes mismos. La única limitación radica en que las labores productivas que se realicen en este momento no pueden ser interrumpidas sino que se trata de incorporarlas a la actividad de esta nueva Empresa que formaremos.

Todos los participantes en el Seminario-Taller serán miembros de la Empresa, tendrán por lo tanto los mismos derechos y las mismas obligaciones, en consecuencia no hablaremos de técnicos por un lado y de campesinos por el otro, sino de socios de la Empresa.

Hay cuatro aspectos principales que deben ser tomados en cuenta para iniciar la actividad:

1. Deben partir formando una Empresa a la que darán las características organizativas que ustedes consideren más adecuadas.
2. Todos los participantes en el Seminario-Taller serán miembros de la Empresa, con las mismas obligaciones y los mismos derechos.
3. No se deben interrumpir las actividades que en este momento realiza la Empresa sino que se deben incorporar a la actividad.
4. Se deben recibir una serie de charlas sobre teoría de la organización que serán programadas por la Empresa.

Debo recordar también que la Empresa puede realizar una serie de actividades conjuntamente con las tareas productivas, por lo que con-

tarán con una serie de recursos adicionales a los que en este momento tiene la Empresa.

En el momento en que ustedes organicen la Empresa, en el momento en que hayan decidido la forma en que organizarán la Empresa, a los representantes les haré entrega de estos recursos adicionales los cuales se encuentran inventariados y que al final de la actividad serán recibidos de igual manera, bajo inventario.

Entre los materiales que se proporcionarán se encuentra un mimeógrafo, una máquina de escribir, papel, tinta, juegos de ajedrez, etc. Con ellos se pueden hacer muchas cosas, las que serán realizadas de acuerdo a como ustedes decidan hacerlas.

Además de esto compañeros, quiero señalar que se debe fijar una hora exacta para su iniciación. De manera que lo que corresponde a mi responsabilidad de entregar la teoría, se iniciará la actividad en la hora exacta y ésta será obligatoria para todos los miembros de la Empresa; se debe entonces, asistir puntualmente a todas las actividades teóricas.

Las actividades de la Empresa, cualquiera que ella sea: reuniones, asambleas, etc., ustedes decidirán sobre la manera en que las organicen y las reglamenten, como también la forma en que controlarán la asistencia de todos los miembros. En lo que a la teoría corresponde, ustedes fijarán la hora en que se inicie y se debe partir a esa hora tomando en cuenta el hecho de que se encuentran participando en la actividad cerca de 200 personas y perder, por ejemplo, media hora, significa un gran gasto para la Empresa. Así que ustedes se pondrán de acuerdo con respecto a la hora, puede ser en la mañana, la tarde o la noche, una vez que lo decida la dirección de la Empresa me lo comunican.

Bueno compañeros, me retiro y a partir de este momento inician la organización de la Empresa. Una vez que lo hayan hecho le haré entrega a la dirección de los recursos adicionales con que contarán para su actividad."

Y se retiró.

En el interior reinó una calma total. Todos los participantes se veían inquietos y desconcertados. Y es que el golpe es fuerte, las normas que se daban en ese momento aparecían como adjetivas, ninguna que señalara cuál era el procedimiento inmediato a seguir. Además venían a un seminario de capacitación pero, dónde estaban los conferencistas, cuáles eran los temas y los horarios.

(Está bien que a uno le digan que debe organizarse, pero es necesario que hayan ciertas reglas mínimas, nadie tiene la autoridad en una situación como ésta. Yo sé cómo hacerlo, pero con esta desorganización... y cómo hago para hablar, a quién pido la palabra) ¿ Sería

ésta una síntesis aproximada de las reflexiones de los participantes?

Por último alquien se decidió y pasó al frente de la sala:

- "El factor importante para organizar la empresa es que organicemos nosotros mismos nuestros cuerpos directivos, creo que aquí hay elementos que pueden colaborar en la organización de estos cuerpos directivos, sería bueno que los que se conocen propusieran candidatos a fin de organizar un poco lo más rápido posible y que no se nos pase el tiempo. Sería un Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y demás Comités" -

Se trataba de un promotor de cooperativas acostumbrado a la rutina de organizar una cooperativa con rapidez inusitada: simplemente se les enseñan los siete principios del cooperativismo.

- "... ingreso libre y retiro voluntario..." -

Otros:

- "Pido la palabra... orden... silencio..." -

Se produjo un gran barullo y no lo dejaron hablar. En un espacio de silencio, una proposición concreta:

- "Lo primero que debe hacerse es nombrar un moderador" -

Esta fue aprobada por aclamación e inmediatamente se pasó al nombramiento.

- "Propongo a fulano de tal... yo a zutano... que pasen al frente..."-

Se postularon cinco candidatos, que pasaron adelante de la sala para que fueran conocidos. Sin embargo, estando los cinco candidatos de pie, al frente de todos, y a partir de distintas intervenciones se pasó a discutir cuál sería la estructura que debería tener la empresa.

Durante un rato siguió imperando un gran desorden e inseguridad del grupo. Pese a ello se identificaron dos nuevas proposiciones que dejaron de lado la anterior y también a los postulantes:

a) que se nombrara un nuevo Consejo de Administración y

b) que se mantuviera la estructura organizativa de la Empresa y que el resto de las personas se integraran como nuevos socios.

Estas dos iniciativas fueron tratadas por largo tiempo y en un ambiente caótico hasta que se presentó una moción de orden para nombrar moderador. Esta vez hubo éxito. Se eligió a un campesino que dirigió la discusión de las dos proposiciones anteriores.

En su transcurso se presentó una desorientación en la acción de los miembros de la estructura primaria. Estos no adoptaron una posición uniforme para apoyar la proposición que significaba mantener el Consejo de Administración existente. Ello era muy importante porque en caso de formarse un nuevo organismo de dirección éste habría funcionado sólo para el Seminario-Taller, ya que el original jamás podría haber corrido el riesgo de dejar en otras manos, que quizás no fueran de miembros de la cooperativa, las tareas de importancia vital para el futuro que en esos días se estaban enfrentando, como la corta y comercialización de la caña por ejemplo.

Por otra parte, es evidente que ésta era la mejor manera de aplicar la metodología, manteniendo la empresa en marcha sin parar un solo día, que era el compromiso que previamente habíamos asumido con los campesinos de El Tigre.

Parece claro que aún en la otra forma, sí hubieran coexistido dos organismos dirigentes, uno para las actividades del Seminario-Taller y otro para la conducción real de la cooperativa, se habría conseguido la capacitación en organización buscada. Sin embargo, además nos interesaba fortalecer la cooperativa, es decir, junto con dejar un beneficio potencial -identificación de problemas y capacidad organizativa para enfrentarlos- pretendíamos que quedaran actividades concretas y organización en torno a ellas, funcionales para el desarrollo de la cooperativa.

De antemano estaba acordado que los miembros de la estructura primaria se reunieran cada noche para hacer un análisis del acontecer diario y planearan sus actitudes y acciones posteriores. La situación de desorientación descrita no hizo más que ratificar lo necesario de ellas.

Al fin, después de largas y acaloradas discusiones, se aprobó por votación de mano alzada la proposición de mantener el Consejo de Administración existente. En consecuencia, los visitantes solicitaron simbólicamente su ingreso a la cooperativa.

Seguidamente, y por acuerdo general, los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa procedieron a explicar a los "nuevos socios" la forma en que la empresa estaba organizada y los reglamentos que la regían.

Hasta ese momento, pese a los problemas descritos, podemos decir que había un alto grado de participación de los asistentes. Es cierto que los técnicos hablaron más, pero también es cierto que ningún campesino parecía desinteresado o marginado de la situación grupal.

Ya eran pasadas las 15.30 horas cuando una señora pidió la palabra:

- "Bueno, yo pido permiso para retirarme porque soy la encargada de la cocina y ya se hace tarde para hacer la comida de los visitantes. El

problema es que no me han dado instrucciones, no se cuanto voy a ganar ni nada. Ahora puedo hacer algo con lo que haya pero..." -

Cuarenta minutos duró la discusión sobre este problema. Sintetícémosla.

Técnico: - "No entiendo por qué se plantea este problema aquí. Ese es un problema del IICA. Ellos nos dijeron que el problema de la comida estaba solucionado. A ellos hay que reclamarles" -

Estructura primaria: - "El problema de la comida es de la empresa, no del IICA. Aquí no hay ningún IICA, ningún CENTA, ni ninguna otra institución. Aquí hay una empresa y aquí estamos los miembros de la empresa. La comida es problema nuestro y por consiguiente nosotros debemos solucionarlo" -

La discusión se desarrolló con ardor:

- "A nosotros nos dijeron... a mi me consta... cómo se les ocurre que en media hora vamos a ... quién es el responsable de la organización de ésto... el IICA... qué IICA... ? " -

Por último la realidad: no había comida. ¿Qué hacer?

- "Que la señora se reúna con el Comité de Educación, ... con el Comité de Vigilancia, ... con el Consejo de Administración ... " -

Discusiones, anarquía. Y nada.

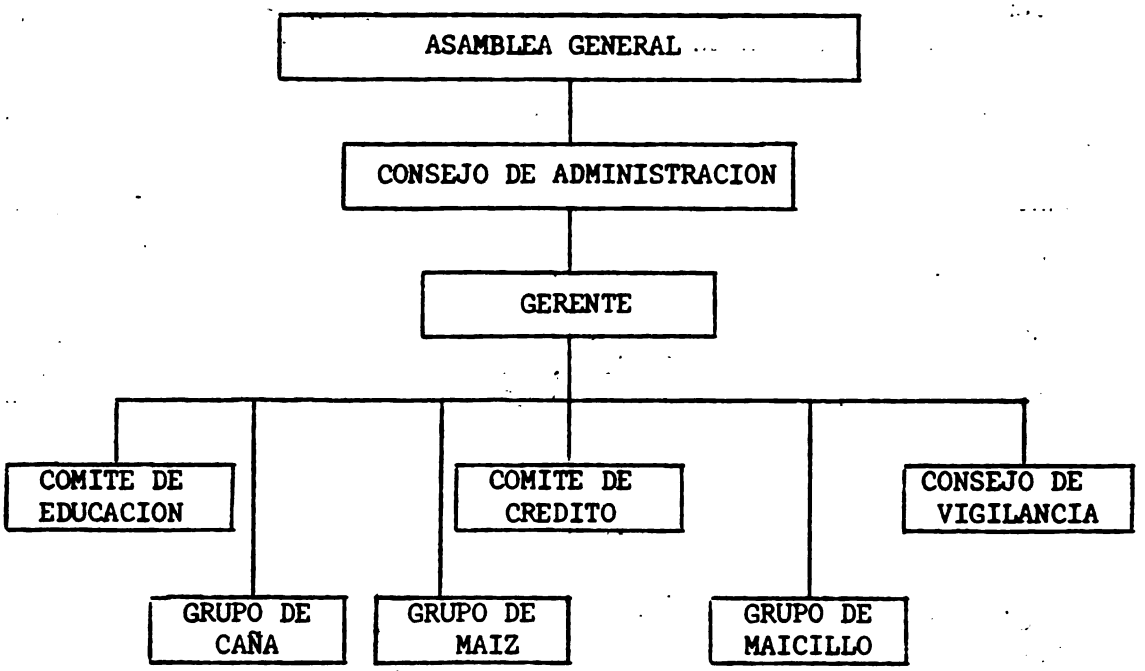
- "Mejor con el Comité de Crédito porque ..." -

Esta moción si fue aceptada. Saldo, un problema que la organización antigua enfrentaba en beneficio de la nueva. En todo caso por mandato de la última.

Seguidamente continuó el desorden. Se presentaban diferentes proposiciones inconexas y sobre cualquier tema sin que se sometiera ninguna a votación.

La hora avanzaba por lo que los campesinos del Consejo de Administración -gente práctica- solicitaron un receso para integrar los grupos de trabajo de campo y organizar las labores del día siguiente en torno a las tareas habituales de la empresa: cortar caña, maicillo y tapizcar el maíz.

Este fue el resultado de su trabajo en términos de la estructura adoptada:




En la constitución de los grupos de trabajo influyeron algunos técnicos para que no los incluyeran entre los que iban a cortar caña. El éxito que tuvieron reveló alguna debilidad de dirección de parte del Consejo de Administración y el afán de un sector de los técnicos por intervenir en decisiones que estaban fuera de su competencia.

Ya para finalizar la Asamblea se leyeron en voz alta los nombres de los integrantes de cada grupo. Había durado más de cinco horas.

Dos observaciones, una general y otra particular. La primera es que el grupo recién constituído de técnicos y campesinos había comenzado con relativo éxito la etapa de ANOMIA, la más crítica del Seminario-Taller; la segunda, es que pese a que el problema de la comida era fundamental, no se había hecho nada para solucionarlo definitivamente, lo que habla muy mal de la capacidad organizativa original del grupo.

*11 de Enero de 1977:*

A las siete de la mañana la mayoría de los integrantes de la Empresa iniciaron las labores productivas en los grupos de trabajo que se habían formado la noche anterior.

Sin embargo, por problemas de transporte, la casi totalidad de los técnicos que se fueron a dormir a un hotel a Ahuachapán a 10 Kms. de distancia, llegaron tarde a los lugares de trabajo, lo que reprodujo las airadas críticas de la noche anterior contra el IICA, porque se suponía que este organismo iba a suministrarlo:

- "Esta desorganización es parte de la metodología o qué... por qué no está aquí el organizador de este asunto... si no nos hubieran prometido nada no reclamaríamos..." -

En cierto sentido tenían razón. El IICA había ofrecido transporte para aquellos técnicos que no quisieran dormir en la cooperativa. Pero de los dos vehículos que se había pensado destinar a esa tarea, sólo uno estaba disponible. De otra parte, no se había previsto que todos los técnicos quisieran dormir fuera de El Tigre.

De todas formas, la solución del involuntario problema del transporte era una tarea de la empresa, en cuanto tal, cumplía los fines propedéuticos del Seminario-Taller.

Sin embargo, rápidamente los técnicos y demás visitantes se fueron integrando al trabajo provistos de tijeras y machetes, para la "tapizca" (cosecha) del maíz y el corte del maicillo y de la caña.

El trabajo físico empezó a hacer sus efectos en los técnicos, las manos se ampollaban, el sol calentaba más de la cuenta y la piel se alteraba con la peluza de la caña, el maíz y el maicillo. La necesidad del agua potable fue sentida de inmediato, como también cerca del mediodía se sintió la necesidad del almuerzo. Los hijos y esposas de los campesinos socios empezaron a llegar con las tortillas y los frijoles y cada quien soltó sus herramientas e improvisó un pequeño comedor a la sombra de algún arbusto.

Para los socios visitantes nada, ni comida ni agua. Y era lógico que así fuera en la medida que el problema de la alimentación no había sido evidenciado como tal. Aparentemente se esperaba que "alguien" lo solucionara, sin considerar que el único "alguien" que había allí era la Empresa y que ésta también estaba constituida por aquellos que protestaban.

Ahora el problema consistía en que se carecía de suficientes recipientes para trasladarla al campo.

Después de un rato llegó la noticia voceada: el almuerzo se serviría en la casa de la cooperativa. Cada quien tendría que ir a buscarlo y comerlo en el plazo de una hora, respetando el horario de trabajo.

Desde luego se gastó tiempo demás. Las faenas de la tarde empezaron con retrazo.

Los jefes de grupo eran tres campesinos de El Tigre que habían desempeñado los cargos con anterioridad. Su comportamiento no fue uniforme. Dos de ellos tomaron una actitud paternalista y de apoyo a los técnicos, que se manifestó en flexibilidad en el horario de trabajo, ayuda en las labores y momentos de descanso con la disculpa de "siente

aquí compañero para que platiquemos un poco". El tercer jefe de grupo tuvo un comportamiento estricto, aunque no hostil; sin consideraciones especiales para los técnicos los trató como a los socios antiguos, haciendo cumplir los horarios y sin permitir que el ritmo de trabajo descendiera. Con tal actitud se ganó el respecto de los técnicos que valoraron su capacidad de mando.

Con dos o tres excepciones, hubo un grado bastante aceptable de integración al trabajo de campo de parte de los técnicos. Obviamente con los campesinos no hubo ninguna dificultad ya que se trataba de su labor cotidiana.

Al terminar la jornada, cuatro de la tarde, la mayoría de la gente regresó al local central de la cooperativa para descansar y esperar el inicio de la charla. Otros, técnicos y campesinos, se quedaron jugando al fútbol en la cancha de la escuela que queda en los terrenos de la cooperativa.

Tal como estaba previsto el director del Seminario-Taller comenzó su charla a las 17 horas. Se refirió a los orígenes de la organización del trabajo, haciendo énfasis en la superación de las formas artesanales de producción y en el concepto de "división social del proceso productivo".

¿Como se define?

Se preocupó por destacar con ejemplos concretos -comida y agua- como estos contenidos teóricos podían utilizarse de inmediato para enfrentar los problemas que se estaban viviendo en la empresa.

Como una forma de demostrar la importancia de la adecuada utilización del tiempo, la exposición duró exactamente una hora, tal como había sido acordado.

Posteriormente, sin que hubiera una agenda que guiara la actividad, se inició la Asamblea General.

El primer tema tratado se refirió al rol que los técnicos estaban desempeñando en la empresa. Había preocupación porque los recursos humanos no estaban siendo bien utilizados:

Técnico: - "Los funcionarios no tienen capacidad de trabajo en el campo, mas bien han estorbado. ¡No es miedo al trabajo! La empresa no está bien y tenemos todo tipo de técnicos que podrían arreglarlo todo." -

La charla recién recibida, esta intervención y el trabajo de campo, que había golpeado física y anímicamente a los técnicos, se complementaron para definir la orientación de la Asamblea: cómo utilizar mejor los recursos disponibles.

Por otro lado, tanto en los técnicos como en los campesinos, se podía percibir interés por darle mayor riqueza y dinámica al Semina-

rio-Taller. Para los primeros se trataba de comenzar a colaborar de inmediato en la solución de los problemas de la empresa: "para eso vinimos"; la expectativa de los segundos era complementaria al interés de los técnicos, se trataba de esperar un producto útil para la empresa del trabajo de los funcionarios y al mismo tiempo aprender de actividades específicas de capacitación: charlas, etc.

Ahora, si nuestra percepción anterior es correcta -estamos convencidos de ello- ambas expectativas de los participantes eran parcialmente erradas o, por lo menos, incompletas; ello considerando lo que el Seminario-Taller pretende conseguir además de lo dicho; esto es, elevar el nivel de organización de la empresa mejorando la capacidad organizativa de los participantes.

Seguidamente se plantearon y discutieron varios temas inconexos sin llegar a ninguna conclusión. Sin embargo existía preocupación por ordenar el debate:

- "Que se haga una agenda y que se limite el tiempo a los oradores" -

Pese a que para esta propuesta no hubo ningún respaldo formal, en la práctica posterior se pudieron identificar las siguientes proposiciones:

"1. Que los planes de trabajo de mañana queden sin efecto y se lleve a cabo otra Asamblea General en la que se formen diferentes comités de trabajo.

2. Que se haga una evaluación del trabajo de hoy y se haga una nueva distribución. "

Al parecer, ambas proposiciones fueron tácitamente aceptadas, ya que las siguientes alternativas eran:

"3. Que la Asamblea sea mañana por la tarde.

4. Que sea por la mañana.

5. Que continuemos ésta hasta terminar el asunto."

En la discusión de estos puntos renació el desorden, hasta que comenzó a surgir el pensamiento de los campesinos de El Tigre:

- "Me conmueve que los técnicos no puedan trabajar en el campo, lo que me ha hecho pensar que ellos deben traer algo bueno para nosotros y no deben trabajar."

Luego en relación a las proposiciones 3 y 4:

- "Lo de los técnicos está bueno, en la caña hubo problemas, en el maicillo también. Todo esto está bien, pero no podemos utilizar el tiempo laboral en reuniones, si estamos en esto debemos utilizar mejor el tiempo para ver cómo sacamos provecho."

Argumenta otro:

- "Parar las labores significa para nosotros miles de colones" -

Un compañero refuta:

- "Un día o medio día no es gran pérdida, ya que podemos utilizar a los técnicos." -

Un técnico, visiblemente molesto, se para y dice:

- "Pido al IICA, (dirección Seminario-Taller) que diga si esto es simulación o qué, que digan qué es lo que pasa." -

Un campesino no menos molesto, casi gritando, toma la palabra:

- "Orden, estamos llegando a lo mismo debemos discutir las mociones, si seguimos así, no llegaremos a nada, estamos desorganizados, no importa los técnicos que estén. Habemos algunos contentos con la convivencia, ya que por medio del trabajo en el campo nos conocemos mejor."

Estas discusiones en torno al trabajo de los técnicos trajeron airadas e interesantes posiciones como la adoptada por otro de los campesinos:

- "Necesitamos de los técnicos, pero ya que son urgentes las tareas debemos trabajar y al que lo ha sentido duro le recuerdo que ¡Esto es voluntario! Así están aprendiendo que el trabajo es duro, luego se pondrán la mano en la conciencia cuando el campesino llegue a pedir servicios a sus oficinas." -

Nutridos aplausos.

Las discusiones no se concretaban en ninguna determinación. Se hacía tarde, ya estaban funcionando las lámparas de gasolina, los técnicos se preocupaban por el transporte a Ahuachapán y los campesinos por regresar a sus hogares. Surgieron entonces dos proposiciones necesarias:

1. Que la asamblea se haga mañana 12 de enero a las 5 pm.
2. Que continúe la asamblea hasta resolver el problema.

De ellas resultó triunfante la primera.

Ya cuando todo el mundo se disponía a salir un socio preguntó:

- "¿Dónde están las actas señor secretario?" -

Respuesta inmediata: - "Yo las hago cuando hay orden ¿dónde está la agenda?" -

Técnicos y campesinos abandonan la sala a las 7.30 pm visiblemente desconcertados.

*12 de Enero de 1977:*

A las 7 am., después de haber tomado el desayuno, los antiguos y nuevos socios estaban empezando a realizar sus labores de campo. Todo el mundo sabía qué le tocaba hacer.

Algunos, técnicos y campesinos visitantes, habían dejado tareas pendientes del día anterior. Por ejemplo, en el grupo de trabajo de caña se asignó una "tarea" a cada quien, que según cálculos rendía dos toneladas (siete zurcos de frente por 20 varas de fondo) por trabajador. La práctica indicó que los visitantes no podían cumplir con la labor (al igual técnicos que campesinos) y se adoptó la modalidad de utilizar su trabajo por jornada y no por labor.

Algunos de los técnicos fueron desertando de este grupo con el consentimiento del jefe respectivo. Pidieron cambio para la tapizca y el corte de maicillo.

La tapizca también presentaba problemas para los visitantes. El maíz estaba cubierto por malas hierbas y había que limpiar para que las mazorcas fueran fácilmente identificadas, luego desprenderlas de la planta y amontonarlas en lugares equidistantes de los tapizqueros para que fueran recogidas por las carretas. Se destacó una comisión que cortara las malezas y atrás venían los cosechadores.

Sin embargo, el trabajo de los técnicos fue eficaz. Ni la edad, ni las lógicas consecuencias de la vida sedentaria fueron impedimentos limitantes en la eficiencia del trabajo.

Pero ese hecho no era suficiente: técnicos y campesinos esperaban algo más del Seminario-Taller.

Los técnicos decían:

- "Ya estamos entendiendo lo "yuca"* de este trabajo, pero esto no es todo." -

Los campesinos comentaban:

- "Queremos escuchar más charlas, que se nos enseñe por qué nosotros estamos ignorantes." -

Al mediodía, el replanteamiento de problemas prioritarios: el transporte del almuerzo y el suministro de agua potable, aún sin solución.

¿Por qué no se han resuelto estos problemas y cómo hacerlo? eran las preguntas sin respuesta clara que se hacían los integrantes del

---

* Duro, fuerte, difícil

Seminario. Pero los problemas no eran esos solamente, habían aún pocos intereses comunes y por lo tanto problemas en distintos sentidos. Para los técnicos, venía la fatiga del trabajo de campo y el deseo de contribuir con conocimiento al mejoramiento de la empresa. Para los campesinos era importante recibir capacitación, cosa que no se hacía demasiado evidente cortando caña, tapizcando maíz y cosechando maicillo.

A la altura de las 4 pm., cuando se terminaron las labores diarias y los participantes se preparaban para las charlas se jugó el pequeño partido de fútbol que ya se iba haciendo costumbre. Luego la sorpresa, cuando el director del Seminario-Taller se presentó a dar la charla algunos socios plantearon la necesidad de llevar a cabo una asamblea general.

Esto provocó una gran confusión en los participantes ya que se presentaba la disyuntiva sobre cuál de las dos actividades era más importante, poniendo en duda la necesidad de la charla.

Entonces surgió una proposición pidiendo que se elaborara una agenda y se propuso la siguiente:

1. Comprobación del quórum.
2. Lectura y aprobación del acta.
3. Intervención del Director del Seminario-Taller.
4. Que la distribución del material impreso se hiciera con anterioridad.
5. Evaluación y estructuración del trabajo.
6. Cierre.

Posteriormente se pasó a la discusión de la agenda, se propuso que la charla quedara como último punto o bien que se suprimiera. En esta discusión que se hizo ordenadamente, alguien dió el argumento decisivo para sustentar la charla:

- "Puede ser que a los técnicos no les interese la charla, pero acuérdense que aquí hay mucho campesino que está interesado." -

Se pasó a la votación y la agenda quedó tal como fue presentada. En lo sucesivo se respetaría el orden acordado.

Los primeros cuatro puntos se superaron sin mayor problema, pero al llegar al quinto se presentaron las siguientes proposiciones:

1. Que la evaluación sea hecha en cada grupo de trabajo.
2. Que los jefes de grupo hagan la evaluación del trabajo.

Veamos uno de los argumentos que se esgrimieron con respecto a evaluación:

- "No hay necesidad de evaluar nada, les pido a los agricultores que peliemos contra el IICA (Dirección del Seminario-Taller) y que utilicemos a los técnicos." -

Como se ve hasta el momento no se habían comprendido los objetivos del Seminario-Taller. Los técnicos tenían el convencimiento que venían únicamente a prestar ayuda técnica y no a capacitarse en organización. El argumento anterior, que es de un técnico, tiene su origen en este error de apreciación, que además influye en el nivel organizativo que alcanza la empresa. Hacer recaer la responsabilidad de los problemas que surgían en un sujeto externo revela que el nivel organizativo que se había alcanzado hasta ese día en El Tigre era muy bajo.

Pero, sigamos. Intentemos definir mejor la situación haciendo un esfuerzo de síntesis con palabras de otros técnicos:

- "Qué logros ha sacado la empresa con la participación de los técnicos en el trabajo de campo? " -

- "Campesinos ustedes son la economía y ustedes lo que necesitan es una buena administración y no nos han dejado ayudarles." -

Ya a esta altura del Seminario-Taller se habían perfeccionado exageradamente las normas de participación verbal de los asistentes. El antiguo moderador había sido reemplazado por otro campesino ante la propia declaración de incapacidad del primero.

Ahora el debate se llevaba así:

- "... tiene la palabra por dos minutos compañero... eso ya lo dijo, no es necesario que lo repita... que es lo que usted quiere decir con todo eso, concrete, concrete... se le acabó el tiempo compañero..." -

Después de discutir por largo rato sin que se votara ninguna de las dos proposiciones surgió una nueva alternativa:

- "Hagamos grupos de trabajo, en donde los técnicos se metan en los diferentes comités y discutamos cómo solucionar los problemas de la Empresa." -

Esta moción obtuvo la mayoría de los votos, se le agregó el siguiente procedimiento para estructurar los grupos: los integrantes de las comisiones trabajarán en las labores de campo sólo medio día, de 7 am. a 12m., luego se reunirán a las 2 pm. y estructurarán las comisiones de acuerdo a los problemas más importantes de la Empresa. De esta manera seguirán vinculados a las labores de campo y podrán aportar sus conocimientos técnicos.

Terminó la asamblea y pareció que algunos problemas de organización se habían superado.

Aclarando que separar en el tiempo las diferentes etapas por las que se pasa en el transcurso del Seminario-Taller es sólo un recurso de análisis, pensamos que a partir de esta Asamblea comienza a superarse la etapa de la Anomia. Se definen roles y funciones de acuerdo a la experiencia laboral de los participantes y comienza la fase de identificación y solución de problemas específicos. Ello conlleva un ambiente que se acerca a la tranquilidad y el desarrollo de espíritu de equipo en el grupo. Las tensiones y conflictos se comienzan a superar con bromas, apodos, juegos de ajedrez, damas y fútbol, etc.. En una frase, se gana un primer nivel de organización.

Las características más sobresalientes de la etapa de Anomia vivida en el Seminario-Taller de El Tigre fueron:

1. Existencia y acción de subgrupos con expectativas diferenciadas: técnicos, campesinos visitantes, campesinos de El Tigre.
2. Distinción difusa y diferenciada de los problemas de la Empresa y falta de priorización de los mismos.
3. Utilización irracional de los recursos disponibles: estructura orgánica inadecuada.

## *LA ETAPA DE LA SINCRESIS (13 de Enero de 1977: un día)*

### *13 de Enero de 1977:*

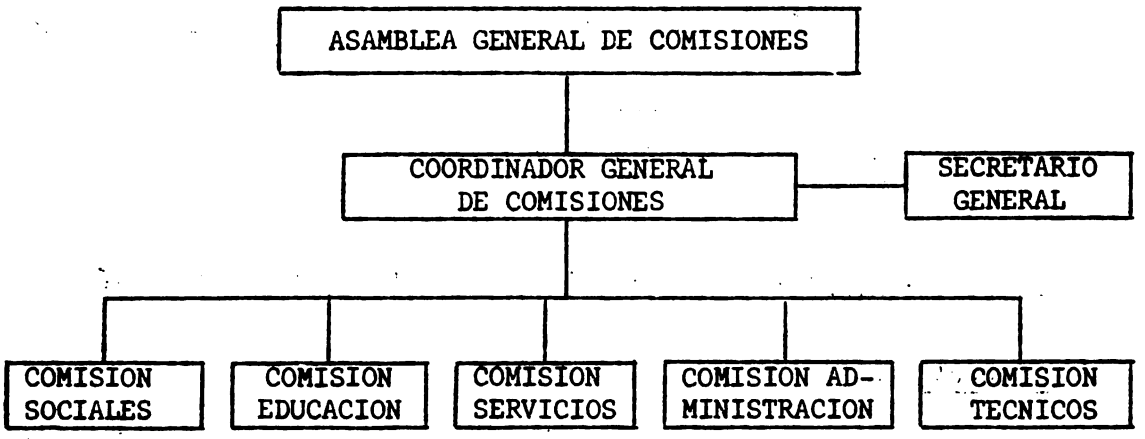
A las doce del día, después de cinco horas de trabajo de campo, se reunió un grupo de 34 personas para proceder a la formación de las comisiones según lo acordado la noche anterior.

Antes que nada se eligió a un coordinador general de las comisiones y a un secretario. Luego se estableció que para definir los campos de acción de las diferentes comisiones se le solicitaría a un representante de la cooperativa que enumerara cuatro o cinco problemas prioritarios de la Empresa. Estos resultaron ser: 1. Educativos, 2. Sociales, 3. Administrativos, 4. Técnicos y 5. Servicios.

De acuerdo a ellos se formaron cinco comisiones interdisciplinarias para que los estudiaran y formularan posibles soluciones. Los grupos se constituyeron utilizando el sistema de libre inscripción.

Su tarea inmediata consistiría en estudiar el problema respectivo para hacer una exposición en la sesión plenaria del día siguiente dando a conocer sus recomendaciones.

La estructura orgánica que adoptó este grupo fue la siguiente:




Más tarde, cada comisión se reunió para elaborar un pequeño plan de trabajo destinado a ser presentado esa misma tarde a los asociados después de la charla. Cada comisión nombró un coordinador y un secretario y trabajó ese día por espacio de una hora. Mientras ello sucedía, el resto de los miembros de la Empresa -campesinos- continuaban con las labores de campo.

Posteriormente, en Asamblea, se conocieron algunos problemas nuevos que se estaban presentando. El Ingenio de Ahuachapán, comprador de caña, había notificado a la cooperativa que temporalmente bajaría la cuota de caña que le había asignado. Se suscitaron algunos comentarios al respecto que fueron tomando forma de acciones inmediatas a través del Consejo de Administración, la Comisión de Asuntos Administrativos y la Comisión Técnica.

En la charla se trataron algunos aspectos básicos de organización y especialmente se hicieron críticas a las actitudes entorpecedoras del proceso organizativo. Una vez que hubo terminado la charla cada comisión rindió un pequeño informe de sus actividades, enumerando algunos problemas que a su juicio aparecían entorpeciendo la buena marcha de la cooperativa. Son las siete de la noche cuando se suspende la reunión.

El día 13 de enero parece tener las características de la SINCRESIS. Aunque en los día siguientes se continuarían levantando algunos problemas esenciales, la actitud predominante sería el análisis de los mismos.

Las características de la etapa de SINCRESIS fueron:

1. Aparecen intentos serios de utilización de reglas parlamentarias.
2. Aumento de la participación y surgimiento de algún nivel de conciencia de los problemas de la Empresa.

3. Disminución de las contradicciones entre los subgrupos existentes.
4. No hay aún una utilización racional de los recursos.
5. Estructura orgánica inadecuada.

## LA ETAPA DEL ANALISIS (Del 14 al 16 de Enero de 1977: tres días)

### 14 de Enero de 1977:

Una de las obligaciones definidas para las comisiones formadas era trabajar en las labores de campo media jornada. Este día se cumplió tal determinación.

El grupo de caña de azúcar tuvo que suspender sus actividades a causa de la reducción de la cuota. La caña cortada superaba tanto a la cuota asignada como a la capacidad de transporte de la Empresa, ya que uno de los camiones se había averiado. Por estas razones, el grupo de caña se trasladó a la "tapizca" de maíz para trabajar un lote diferente al del otro grupo que a ello se dedicaba.

A las 2 pm. las comisiones empezaron a funcionar nuevamente. La Comisión Técnica se dividió en dos subcomisiones: una de aspectos económicos de cultivos y otra de aspectos agronómicos.

La primera subcomisión buscó fuentes de información para determinar costos y utilidades. Llamó al gerente de la cooperativa, a algunos jefes de grupo, al contador, al administrador designado por el Banco de Fomento Agropecuario y al supervisor de crédito de la Agencia del Banco de Fomento Agropecuario de Santa Ana.

La Comisión de Educación por su parte, inicia entrevistas con el Comité de Educación de la cooperativa y con los profesores de la escuela, como una forma de conseguir elementos para estructurar un plan de trabajo.

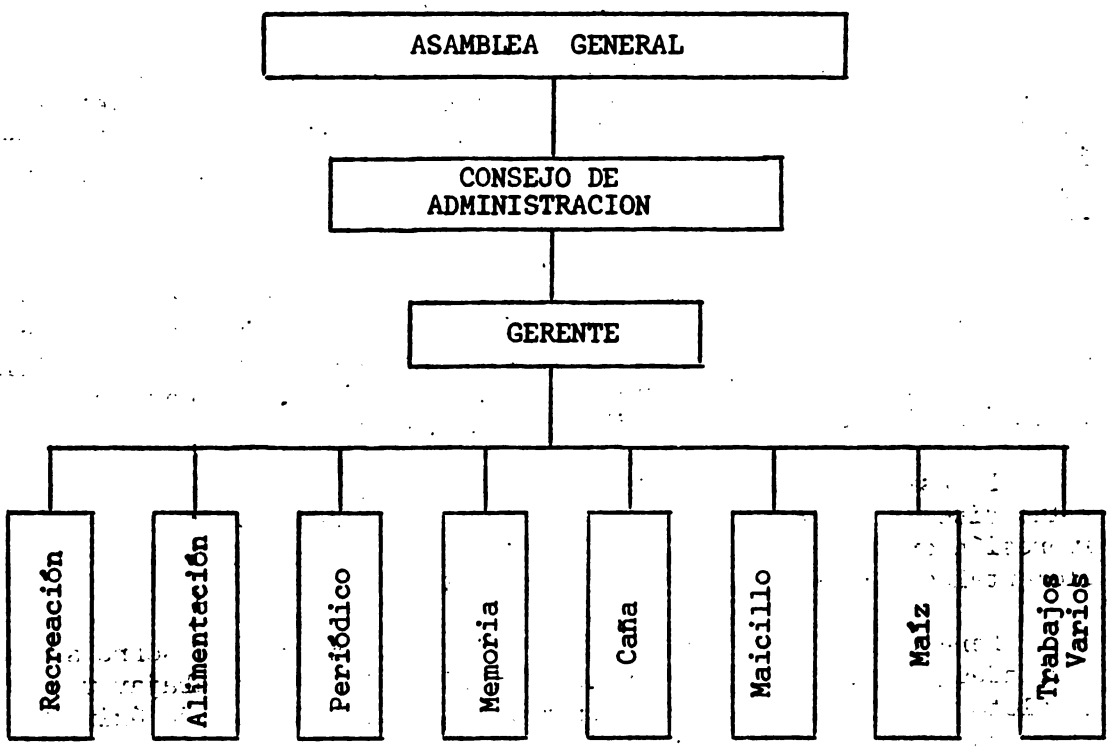
A los miembros de la Comisión de Sociales se les ve discutiendo el contenido y forma de encuestas a los socios. El problema de los socios que han desertado, la parcelación privada que sirve de vecindad, las condiciones de vivienda, la nutrición y salud de los socios, etc., son los temas que les interesan.

La Comisión de Asuntos Administrativos divide el problema en tres aspectos, considerando las necesidades de la Empresa y los recursos con que cuenta la comisión: contables, funcionalidad de la estructura cooperativa y fallas de dirección.

La Comisión de Servicios pretende solucionar los problemas de alimentación, agua y la construcción de un puente para las épocas de invierno.

Mientras esto sucedía, el director del Seminario-Taller se reunía con el Consejo de Administración con el objeto de orientar algunas mejoras de tipo organizativo. Se estudio el problema de las dos estructuras coexistentes y la posibilidad de integrarlas para permitir una mayor participación de los socios. Allí se elaboró un organigrama destinado a ser presentado en la Asamblea General por el Consejo de Administración.

Se diseñó la siguiente propuesta:




Ella significaba eliminar la estructura de comisiones creada e integrar a todos los miembros en instancias organizativas coherentes y funcionales al producto que se esperaba dejar en la Empresa.

La citación a la Asamblea se hizo así:

"El Consejo de Administración convoca a la Asamblea General que se llevará a cabo hoy 14 de enero de 1977, a las 6 pm. en la Escuela Rural Mixta Isabel Carrillo Bolaños.

AGENDA

| Tiempo Duración | |
|---|---|
| 5' | 1. Comprobación de quórum. |
| 10' | 2. Lectura y aprobación de la agenda. |
| 10' | 3. Lectura del acta anterior. |
| 35' | 4. Formación de Comisiones. |
| 15' | 5. Informe de las Comisiones formadas. |
| | 6. Cierre. " |

Ya en la parte medular de la Asamblea, la referida propuesta del Consejo de Administración se enfrentó a lo avanzado en la estructurada Asamblea de Comisiones. Cuando se sustentó la nueva idea no se encontró eco en los asambleístas y los argumentos se vinieron abajo.

En la perspectiva del tiempo transcurrido el resultado logrado en esta gestión era perfectamente esperable. No podía ser definitivo el argumento -excelente por cierto- de conseguir una participación íntegra e integrada de todos los miembros de la Empresa, para un grupo que después de muchas vacilaciones, avatares y tensiones había encontrado un camino definido a seguir.

¿Cómo pedirles rehacer lo hecho cuando ya se había montado una estructura organizacional que ya tenía su propia dinámica? Por otro lado, debemos mencionar que los representantes del Consejo de Administración hicieron una débil presentación de la idea, aparentemente no la tenían clara, lo que contribuyó a su fracaso.

La Asamblea se desarrolló en orden, siguiendo la agenda acordada y las discusiones estuvieron centradas en los temas propuestos. La impresión era que este organismo había logrado introducir en su seno elementales normas de práctica organizativa.

Para terminar la sesión, las comisiones informaron sobre sus actividades y pidieron a la Asamblea autorización para trabajar tiempo completo para poder enfrentar con mayores posibilidades de éxito las diversas tareas que les concernían.

La solicitud fue aprobada sin mayores problemas.

## *15 de Enero de 1977:*

Día sábado. Las comisiones comenzaron a estructurar definitivamente sus planes de trabajo. Para el final de este día serían entregados al coordinador general, quien a su vez los comunicaría al Consejo de Administración. Todo el día se esforzaron en ese sentido mientras la mayoría de los socios de la cooperativa se dedicaba a las labores productivas diarias.

A las 6 pm. se recibió la charla del director del Seminario-Taller, que continuaba con el tema de la teoría y práctica de la organización. La asistencia de los técnicos a esta charla fue más reducida que en ocasiones anteriores. Se percibía alguna inquietud por regresar a sus casas al fin de semana. En esa ocasión, se aprovechó de pasar el primer cuestionario de opiniones sobre el Seminario-Taller a los participantes. Los resultados se presentan más adelante.

Este mismo día, la Comisión de Sociales, en el aspecto de recreación habló de organizar un paseo el día domingo. Sin embargo nada se concretó. El dónde y cómo quedó flotando en el aire.

La jornada transcurrió con tranquilidad, en un ambiente de trabajo y seguridad en lo que se estaba haciendo.

*16 de Enero de 1977:*

Día domingo. Habían pocos campesinos en la cooperativa. Los hombres salieron desde muy temprano para Ahuachapán a comprar víveres y las mujeres se dedicaron a lavar la ropa en el río desde las primeras horas del día.

El Consejo de Administración dispuso utilizar la mañana del domingo para analizar los planes de trabajo que las distintas comisiones habían elaborado.

Los campesinos visitantes, que llevaban ocho días sin bañarse por la carencia del agua en la cooperativa, organizaron conjuntamente con un grupo de técnicos un paseo al río. Allí se bañaron e hicieron comida, sin embargo, fue una actividad intrascendente.

En general fue un día de descanso. Con él parece haber terminado la etapa del ANALISIS que tuvo las siguientes características:

1. Toma de conciencia de los problemas de la Empresa.
2. Generación de instancias organizativas: estructura Asamblea de Comisiones.
3. Mejoría en la utilización de los recursos técnicos disponibles.
4. Uso de reglas parlamentarias, con la consiguiente significativa disminución del desorden, disminución de conflictos y mejor aprovechamiento del tiempo.
5. La estructura orgánica sigue siendo inadecuada, aunque se hacen intentos por acomodarla a la realidad de la Empresa.

## LA ETAPA DE LA SINTESIS (Del 17 al 22 de Enero de 1977: seis días)

Esta etapa no será analizada día a día por dos razones:

a) el período más rico en experiencia desde el punto de vista de la implementación de la metodología ya había sido superado y

b) el trabajo en comisiones dificultaba la recolección de información.

Presentamos entonces los productos generados. En el transcurso de este período se pasó la segunda encuesta de opiniones a los participantes, exactamente el 21 de enero de 1977.

### Semana del 17 al 22 de enero de 1977:

Se inicia con la puesta en marcha de los planes de trabajo por cada una de las comisiones.

La Comisión de Asuntos Administrativos inició las siguientes actividades:

"1. Modificación del sistema contable. Para ello programó la revisión de los libros de contabilidad y demás documentos contables. Además planeó hacer el diseño de un catálogo de cuentas y de una forma de presentación de balances, incluyendo la asesoría en estas modificaciones al contador y a los cuerpos directivos de El Tigre.

2. Análisis de la funcionalidad de la estructura administrativa. Para realizar tal actividad se revisarían los libros de actas, se entrevistarían a directivos y socios y se darían algunas recomendaciones que hicieran funcionar tal estructura.

3. Elaboración de un programa de corte de caña de azúcar.

4. Elaboración de un programa anual de cultivos."

La Comisión de Educación, por su parte, se enfrentó a las siguientes actividades:

"1. Elaboración de un diagnóstico sobre el estado de la educación en la comunidad "El Tigre".

2. Crear conciencia en los profesores, padres de familia y Comité de Educación de la cooperativa de la importancia de las actividades educativas."

La Comisión de Servicios concentró su acción en los siguientes aspectos:

"1. Programación de la dieta alimenticia y suministro de este servicio.

2. Investigación de los recursos hidrológicos de la zona con el objeto de encontrar una solución al problema del agua.

3. Preparación de un botiquín de primeros auxilios.

4. Estudio de las posibilidades de construcción de un puente."

La Comisión Técnica, por medio de la subcomisión económica, se propuso cumplir con los siguientes objetivos:

"1. Determinar los costos reales por cultivo en base al análisis de gastos según la política de salarios aplicada por la cooperativa.

2. Determinar los costos reales por cultivo de acuerdo a la aplicación de salarios mínimos, según lo establece la ley vigente y establecer diferencias en cuadros comparativos.

3. Revisar la efectividad de las operaciones realizadas hasta hoy por la cooperativa y las políticas de inversión a fin de determinar su efectividad o necesidad de introducir cambios en los operativos que garanticen un nivel de rentabilidad aceptable.

4. Hacer un análisis global del cuadro económico de la empresa a fin de conocer resultados inmediatos y plantear a partir de ello, recomendaciones para el desarrollo de la cooperativa a mediano y largo plazo.

Por su parte, la subcomisión tecnológica, o de aspectos agronómicos concentró todas sus actividades en detectar el uso actual de los suelos y en establecer las pautas de un mejor uso potencial de los mismos.

La Comisión de Sociales, tuvo a su cargo las siguientes actividades:

"1. Detectar los problemas sociales más urgentes que tiene la cooperativa.

2. Realizar actividades recreativas durante el Seminario.

3. Realizar actividades de ayuda mutua que fortalezcan el espíritu cooperativista de los socios.

4. Elaboración de un periódico."

## SINTESIS DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE LAS COMISIONES

### 1. *Comisión de Aspectos Administrativos:*

a) Modificación del sistema contable. El resultado final se concretó en el siguiente producto y recomendaciones:

- Aplicar el catálogo de cuentas elaborado por la comisión.
- Utilizar los formatos de comprobantes de ingresos y egresos como documentos contables y no como comprobantes justificativos primarios.
- Utilizar los libros auxiliares para llevar los costos de los cultivos en forma discriminada.
- Implementar una tabla de depreciación en los rubros equipo, maquinaria y mobiliario.
- Abrir la cuenta de caja chica.
- Abrir cuentas corrientes y de ahorros en un banco.
- Evitar el uso inadecuado de la cuenta caja.
- Contratar a un contador que cumpla con las recomendaciones anteriores y que a su vez posea conocimientos básicos de administración de empresas. Esto, en razón de que el contador actual está contratado por muy poco tiempo y sus ocupaciones no le permiten dedicar la suficiente atención a la cooperativa.

b) Funcionalidad de la estructura administrativa. En este sentido, las recomendaciones finales fueron:

- Solicitar ante INSAFOCOOP y CENCAP un programa de capacitación en reglamentación cooperativa y técnicas administrativas.
- Crear mecanismos que induzcan a la participación real de los asociados en los problemas básicos de la vida de la Empresa, en base a la concientización.
- Definir con precisión las funciones del gerente.
- Excluir a los miembros del Consejo de Administración, a excepción del presidente, de las actividades gerenciales.
- El administrador debe ser un colaborador de la gerencia y también se le deben definir exactamente sus funciones. Además, el Consejo de Administración debe de crear las condiciones para que ello sea posible.

c) Programa de corte de caña de azúcar. La comisión entregó un programa de corte que se ajustaba al compromiso de entregas 6,000 tons., con una cuota de 50 tons. diarias. Se establecieron las necesidades y costo de mano de obra, las necesidades y costo de equipo de transporte y se establecieron algunas recomendaciones en cuanto a la secuencia de los cortes, el control de calidad y el uso y mantenimiento de la maquinaria. Así mismo se dieron algunas recomendaciones de tipo administrativo para hacer cumplir el plan de trabajo.

d) Programa anual de cultivos. La comisión diseñó y elaboró un formato de un programa anual de cultivos de acuerdo a las previsiones hechas por la comisión técnica."

2. *Comisión de Educación:*

El producto final de la comisión fue:

a) Acuerdo con los padres de familia para formar la asociación de padres de familia.

b) Presentación del teatro de títeres del ISTA.

c) Recomendación al Comité de Educación de que cada mes elija al mejor socio, de acuerdo al espíritu cooperativista, la responsabilidad y la iniciativa.

3. *Comisión de Servicios:*

Su producto más evidente fue el suministro de alimentación a los socios visitantes. Para la solución del problema del agua potable, estructuró una propuesta al Consejo de Administración, que tratara de organizar a los miembros del cantón en torno a la solicitud al gobierno municipal de dicho servicio. Se propuso en concreto la formación de una Junta Proconstrucción del Abastecimiento de Agua Potable del cantón El Tigre. Para ello estructuró un plan de trabajo que condujera a tal fin a realizar durante los meses de marzo y abril de 1977 y que sería implementado por el Consejo de Administración.

4. *Comisión Técnica:*

Esta comisión después de hacer un análisis del comportamiento económico y financiero durante el año agrícola 1975-76, llegó a las siguientes recomendaciones:

a) Que se estudie la forma de incrementar el número de socios, dado que existe un desequilibrio entre la extensión de la propiedad y el volumen de operaciones. Con el número actual de socios la cooperativa no alcanza a cubrir las necesidades de mano de obra.

b) Que se pida a los organismos estatales la realización de un diagnóstico técnico-económico completo, que permita la formulación de un plan quinquenal para el desarrollo de la empresa.

c) Que el diagnóstico técnico-económico, sea complementado con los aspectos sociales que conduzcan al desarrollo integral de la comunidad.

d) Que previo al diagnóstico y formulación del proyecto a mediano y largo plazo (Plan Quinquenal) se elabore un plan económico de emergencia, que neutralice los desequilibrios que ahora presenta la cooperativa.

e) Que se solicite a los organismos técnicos del Estado la formación de una comisión interdisciplinaria que ayude a implementar las anteriores propuestas.

5. *Comisión de Sociales:*

a) Actividades de recreación: realizó una piñata para los hijos de los socios y una fiesta de clausura del seminario.

b) Actividades de ayuda: en forma de trabajo voluntario reconstruyó una casa de uno de los socios que había sido destruida por el fuego. Asimismo, recolectó entre los técnicos dinero para comprar instrumentos básicos del hogar.

c) Recomendaciones sociales generales al Consejo de Administración:

- Organización de actividades recreativas,
- formación de un fondo de ayuda mutua,
- mayor comunicación con los asociados,
- adelantar programas de educación cooperativa,
- mayor respeto a los estatutos.

d) Un número del periódico "El Afate".

El Seminario no alcanzó a cumplir totalmente con la etapa de Síntesis, puesto que las recomendaciones y posibles soluciones a los problemas no se canalizaron por estructuras orgánicas verdaderamente integradas a la vida de la empresa. Los siguientes son los resultados de esta etapa:

1) Evaluación de las actividades realizadas por la Empresa.
2) Presentación de posibles soluciones a sus problemas.
3) Intento de canalización de tales soluciones a través de estructuras orgánicas.
4) Algún grado de asimilación de elementos teóricos propios de la práctica organizativa.

## ALGUNA INFORMACION COMPLEMENTARIA

De la existencia de la "estructura primaria" sólo estaba enterado el director del Seminario-Taller. Funcionó haciendo un análisis diario de los acontecimientos para, en función de ello, orientar el contenido de las charlas identificando puntos y temas en los cuales convenía insistir.

Además, se encargó de ubicar aquellos participantes que tenían actitudes francamente negativas en relación a la experiencia, para estudiar como neutralizarlos promoviendo su integración o superación por el grupo. En una frase, se encargó de identificar las zonas de quiebre de la experiencia y las formas de superarlas.

Como se hace evidente en el texto, su mayor actividad fue desarrollado durante la etapa de Anomia. Posteriormente, el propio grupo desarrolló mecanismos de defensa a través de su estructuración en torno a tareas específicas que imposibilitaban actitudes negativistas.

Haciendo una labor complementaria a la de la "estructura primaria", un miembro del grupo responsable en terreno del Seminario-Taller, con la colaboración de una secretaria contratada, se encargó de recopilar a través de grabaciones, observaciones y anotaciones propias y de miembros de comisiones, la información del acontecer diario que sirvió de base para las reflexiones diarias y para elaborar la Memoria.

De una u otra forma, espontáneamente, comenzaron a crearse vías de escape a la tensión provocada por la experiencia, especialmente en la etapa de la Anomia. Para unos pocos fue el fútbol, luego con mayor confianza los apodos y bromas, los juegos de ajedrez y damas, etc. Sin embargo, la solución más efectiva para este problema fue el trabajo. Más concretamente, la identificación de problemas y tareas consiguientes enfrentables a partir de la estructura orgánica que el propio grupo había generado.

Hubo dos circunstancias originadas en la empresa durante el Seminario-Taller que conmovieron en algún grado a la comunidad circundante.

La primera fue una gran reunión convocada por los profesores de la escuela, a instancias de la Comisión de Educación, destinada a hacer un diagnóstico de la situación de los educandos en cuanto tales y de la actitud de los padres respecto a la educación formal de sus hijos.

La segunda, fue una función de títeres realizada en la cooperativa por un grupo del ISTA. En esa oportunidad hubo una gran afluencia de gentes de todo el cantón, que presenciaron atentamente el espectáculo. Terminado el mismo, los asistentes se quedaron intercambiando ideas durante un rato antes de retornar a sus casas.

No cabe duda que ambos tipos de actividades eran una necesidad sentida y que el potencial -o el vacío- de participación de los campesinos de ese cantón es grande.

Es necesario destacar aquí el rol que desempeña el director del Seminario-Taller. En una ocasión, durante la etapa de la Anomia, algunos participantes preguntaban insistentemente por qué él no trabajaba junto al resto de la gente. La respuesta es clara, su función es doble: debe dar las charlas orientadas a la solución de los problemas que se están viviendo, para lo cual debe asumir una posición de observador externo, y debe ser la persona que sustenta la autoridad última, informal pero vigente, con el objeto de controlar cualquier desvío o posible quiebre de la experiencia. Para ello, no debe cometer errores ni arriesgar su autoridad en la interacción del trabajo.

El Seminario fue clausurado el sábado 22 de enero, con el siguiente programa:

1. Himno Nacional cantado por todos los asistentes.

2. Palabras alusivas al acto, a cargo de un representante de los asistentes.

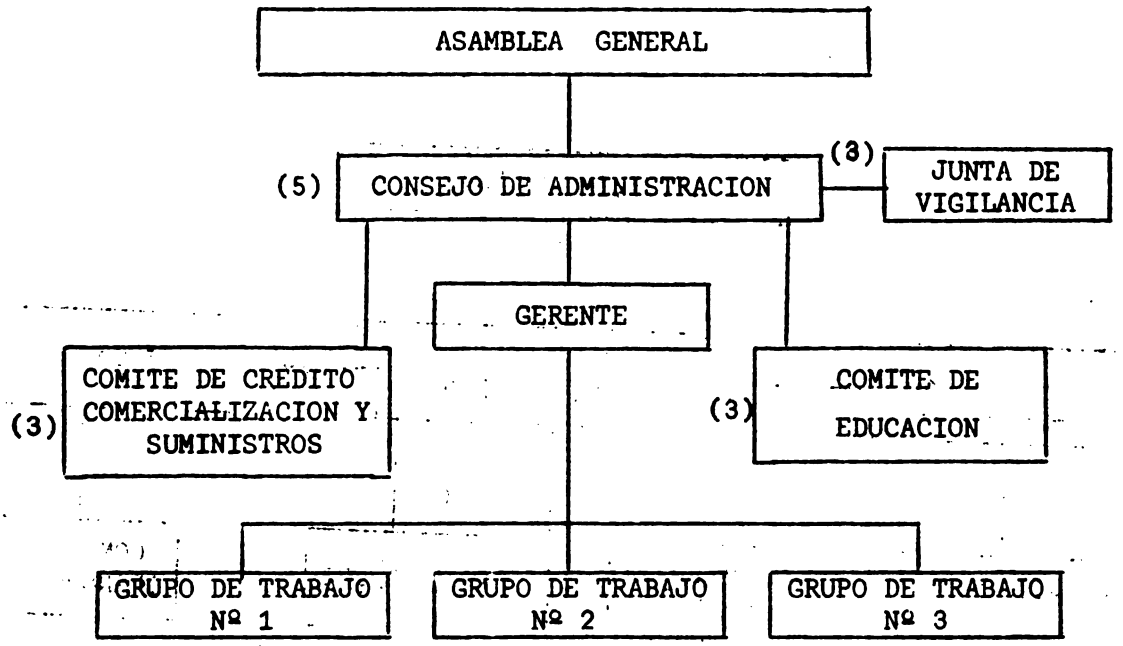
3. Palabras del Director de la Oficina del IICA en El Salvador.

4. Palabras del Director del Seminario-Taller.

5. Palabras del Presidente de la Cooperativa.

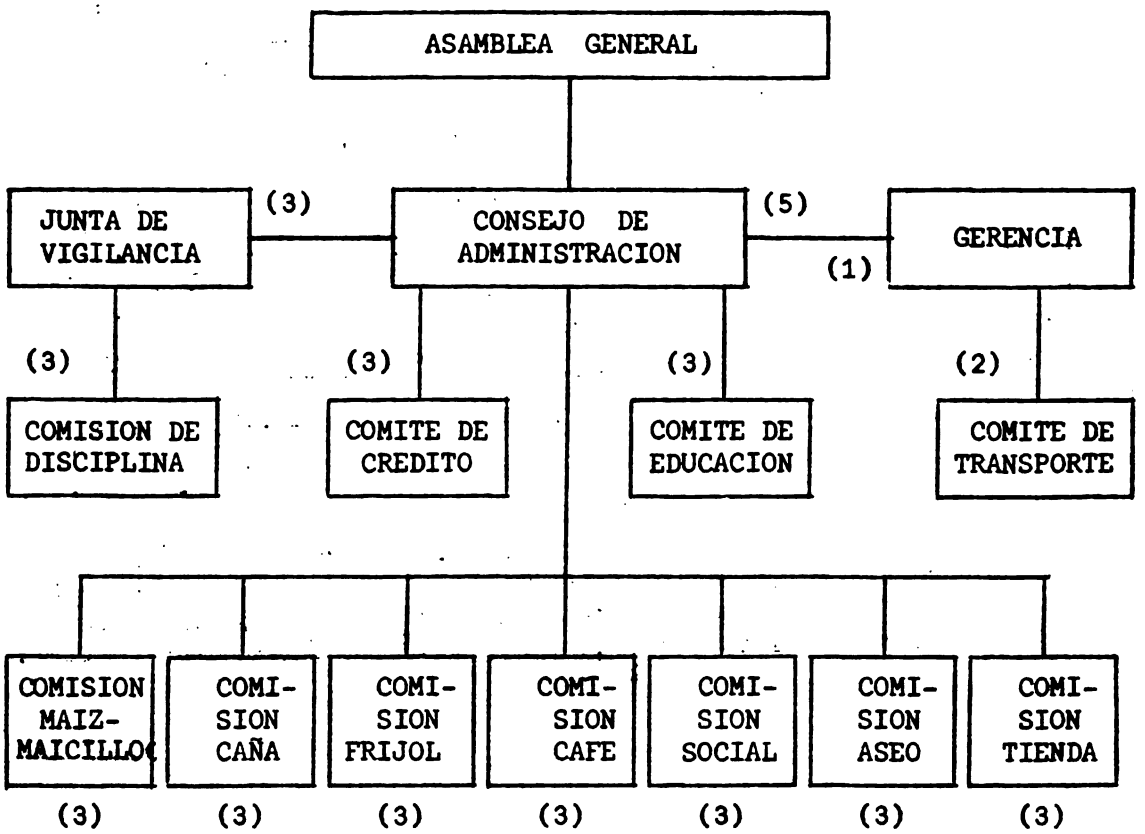
6. Entrega de diplomas a los participantes.

## ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA EL TIGRE ANTES DEL SEMINARIO-TALLER




NOTA: Entre paréntesis el número de miembros en cada organismo de la estructura formal. Total 14 campesinos. Los grupos de trabajo de campo se renovaban cada ocho días por disposición del Consejo de Administración, tenían sólo una función productiva.

*ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA EL TIGRE 60 DIAS DESPUES DE FINALIZADO EL SEMINARIO-TALLER*




NOTA: Total de participantes de la estructura formal : 41 campesinos. Se está trabajando en definición y delimitación de funciones con mayor precisión.

## ANALISIS DE LAS OPINIONES DE LOS ASISTENTES SOBRE LAS ACTIVIDADES, RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DEL SEMINARIO-TALLER

Se pidió la opinión de los asistentes al Seminario por medio de dos cuestionarios iguales, uno pasado el sábado 15 de enero y el otro el sábado 22 de enero. No todos los participantes contestaron los formularios, sin embargo se obtuvo un número de entrevistas bastante significativo.

Para efectos de análisis se han separado las opiniones de los técnicos y de los campesinos en ambas fechas.

A la pregunta: ¿Cree usted que las actividades realizadas han sido útiles para la empresa? tanto técnicos como campesinos respondieron que sí en forma absoluta, en las dos oportunidades.

A la pregunta: a partir de qué día cree usted que las actividades realizadas fueron útiles a la empresa, se obtuvieron las siguientes respuestas:

| Días de Enero | Primer Cuestionario | | Segundo Cuestionario | |
|---|---|---|---|---|
| | Técnicos | Campesinos | Técnicos | Campesinos |
| 10 | 41.2% | 25.6% | 25.0% | 12.0% |
| 11 | 17.6% | 23.3% | 8.3% | 24.0% |
| 12 | - | 21.0% | - | 8.0% |
| 13 | 41.2% | 18.6% | 41.7% | 40.0% |
| 14 | - | 4.6% | 8.3% | 16.0% |
| 15 | - | 2.3% | - | - |
| 17 | - | - | 16.7% | - |
| TOTAL | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

En el primer cuestionario, las opiniones de los técnicos estuvieron divididas, entre el 10 y el 13 de enero, pero ya en el segundo cuando suponemos que se tenía una visión más completa del método, el mayor porcentaje de opiniones coincidió en el 13 de enero, fecha que hemos señalado para finalización de la Anomia y el principio de la Síncresis.

Los campesinos por su parte, mostraron en el primer cuestionario una tendencia muy uniforme a señalar los días comprendidos entre el 10

al 13 de enero. Pero en el segundo, concentran sus respuestas en el día 13 (40%), identificando de esta manera, un cambio significativo ocurrido a partir de ese día en el desarrollo de la experiencia, coincidiendo en ello con las opiniones de los técnicos.

Al revisar las explicaciones a las opiniones de por qué a partir del día 13 las actividades habían sido más útiles se obtuvieron los siguientes resultados:

| RAZONES | Técnicos | Campesinos |
|---|---|---|
| Entendimiento entre técnicos y campesinos | 16.7% | 11.1% |
| Avances en organización | 41.7% | 44.4% |
| Uso racional de recursos | 33.3% | - |
| Identificación de problemas | 8.3% | 5.6% |
| Adquisición de conocimientos | - | 38.9% |
| TOTAL | 100.0% | 100.0% |

Tanto técnicos como campesinos coincidieron en considerar a los avances en organización como el hecho más significativo a partir del 13 de enero. Sin embargo, un gran número de opiniones de técnicos y campesinos no eran concordantes. El 33.3% de las respuestas de los técnicos hacían insistencia en el uso racional de recursos, mientras que un 38.9% de las opiniones de los campesinos insistieron en la adquisición de conocimientos. Tal resultado nos revela las diferentes expectativas de estos dos grupos con respecto al Seminario.

Al ser interrogados sobre los cuatro principales resultados positivos del Seminario-Taller, los participantes dieron una amplia gama de opiniones que hemos agrupado en cuatro categorías, tal como aparece en el siguiente cuadro:

| RESULTADOS POSITIVOS | Técnicos | | Campesinos | |
|---|---|---|---|---|
| | 1er.Ct. | 2do.Ct. | 1er.Ct. | 2do.Ct. |
| 1.Capacitación en organización | 39.0% | 44.1% | 51.7% | 45.3% |
| 2.Conocimiento de la realidad agraria | 27.1% | 20.6% | 8.6% | 15.6% |
| 3.Integración de la teoría con la práctica | 13.6% | 20.6% | 8.6% | 17.2% |
| 4.Integración al trabajo comunitario | 20.3% | 14.7% | 31.1% | 21.9% |
| TOTAL | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

De las cuatro categorías, la que se mantiene como sobresaliente, como el resultado más positivo, es la capacitación en organización; ésto en opinión tanto de técnicos como de campesinos; esta opinión a medida que transcurre el seminario se hace más acentuada en los técnicos (pasa del 39.0% al 44.1%), pero disminuye en los campesinos. Sin embargo, se sigue manteniendo como la opinión predominante.

En los otros tres resultados ya no hay homogeneidad de opiniones entre técnicos y campesinos. Para los técnicos, fue más importante el "conocimiento de la realidad agraria" y para los campesinos, la "integración al trabajo comunitario", tanto en la primera como en la segunda etapa.

Las opiniones de los campesinos, incluidas en "conocimiento de la realidad agraria" e "integración de la teoría con la práctica", van aumentando con el tiempo.

En la medida en que transcurrió el seminario, las opiniones referentes a la "integración del trabajo comunitario" disminuyeron tanto en el sector de técnicos, como en los campesinos.

Los principales inconvenientes encontrados al seminario se resumen así:

| PRINCIPALES INCONVENIENTES | Técnicos | | Campesinos | |
|---|---|---|---|---|
| | Primer Cuestionario | Segundo Cuestion. | Primer Cuestion. | Segundo Cuestion. |
| 1. La teoría debe ser al inicio | 17.4% | 44.4% | 26.0% | 19.4% |
| 2. Desorganización inicial | 21.7% | 5.6% | 2.0% | 13.9% |
| 3. Limitación de recursos | 8.7% | 27.8% | 8.0% | 5.6% |
| 4. Falta de participación | 13.1% | 11.1% | 4.0% | 13.9% |
| 5. Tiempo insuficiente | 17.4% | 11.1% | 6.0% | 2.8% |
| 6. Grupo muy heterogéneo | 21.7% | 0.0% | 16.0% | 22.2% |
| 7. Sin inconvenientes | 0.0% | 0.0% | 38.0% | 22.2% |
| TOTAL | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

El hecho de que la teoría se dé por entregas y los integrantes no tengan una visión de lo que va a ser el seminario, es uno de los inconvenientes más señalados por los participantes en general. Esta opinión,

a medida que el Seminario avanzó, fue mayormente reiterada por los técnicos (pasó del 17.4% al 44.4%) mientras que en los campesinos descendió del 26% al 19.4%.

La desorganización inicial fue un inconveniente claramente recalcado por el sector técnico (21.7%) en la primera semana del Seminario. Esta opinión fue casi abandonada en la finalización del Seminario (5.6%) El sector campesino, por el contrario no encontró que la desorganización inicial fuese un inconveniente, cuando se tomó su opinión en la primera semana, pero al volverle a preguntar por segunda vez, al final del Seminario, sí vió a la desorganización inicial como un inconveniente de la metodología (pasó del 2% al 13.9% de las opiniones). En general, entonces, la etapa de la Anomia fue percibida como positiva.

La limitación de recursos fue vista como un inconveniente importante por el sector técnico al final del seminario y no al principio (pasó del 8.7% al 27.8%). Para los campesinos, la limitación de recursos no fue un inconveniente grave, pero fue más considerado en la primera semana que en la segunda.

Durante la primera semana, la falta de participación, no fue vista como un problema importante por el sector campesino (4% de las opiniones), mas sí por el sector técnico (13.1% de las opiniones). Ya en la segunda semana, los campesinos aumentaron sus opiniones en este sentido (13.9%) y los técnicos las mantuvieron, aunque en menor grado (del 13.1% al 11.1%).

La falta de tiempo fue advertida en mayor grado por los técnicos, que por los campesinos, tanto en la primera como en la segunda semana, pero la tendencia en los dos sectores fue el disminuir su importancia como inconveniente de la metodología.

Las opiniones con respecto a la heterogeneidad del grupo participante fueron mayores en los técnicos que en los campesinos, pero lo vislumbraron como un inconveniente mayor en el segundo cuestionario. Los técnicos sin embargo, al final del seminario abandonaron en forma absoluta su opinión inicial.

Unicamente los campesinos no encontraron inconveniente alguno en la metodología del Seminario-Taller. Sin embargo, esa opinión disminuyó del 38% al 22.2% de la primera a la segunda semana.

Pregunta:

"Señale su opinión sobre la situación de la cooperativa a esta altura del Seminario-Taller."

| OPINIONES | Técnicos | | Campesinos | |
|---|---|---|---|---|
| | Primer Cuest. | Segundo Cuest. | Primer Cuest. | Segundo Cuest. |
| 1. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA | | | | |
| a) Mejor | 70.6% | 50.0% | 60.5% | 40.0% |
| b) Peor | - | - | 7.0% | 8.0% |
| c) Igual | 29.4% | 50.0% | 27.9% | 40.0% |
| d) Sin opinión | - | - | 4.6% | 12.0% |
| TOTAL | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |
| 2. ORGANIZACION DEL TRABAJO | | | | |
| a) Mejor | 23.5% | 41.7% | 62.8% | 40.0% |
| b) Peor | - | - | - | 24.0% |
| c) Igual | 76.5% | 58.3% | 32.6% | 24.0% |
| d) Sin opinión | - | - | 4.6% | 12.0% |
| TOTAL | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

En cuanto a la organización administrativa se observa el mismo fenómeno en las opiniones de los campesinos y de los técnicos. En el primer cuestionario el mayor número de opiniones considera que tal organización está mejor que al comienzo del Seminario. Pero en el segundo, las opiniones se encuentran divididas entre mejor e igual. Ningún técnico opinó que la organización administrativa estaba peor, no así los campesinos que en la primera y segunda etapa un 7% y 8% respectivamente, hicieron tal aseveración.

Con respecto a la organización del trabajo las opiniones de técnicos y campesinos fueron bien diferentes. Los primeros opinaron que estaba igual, aunque en el segundo cuestionario disminuye considerablemente el porcentaje (del 76.5% al 58.3%). Los campesinos por su parte en su mayoría opinaron que estaba mejor, pero al nivel de la finalización del Seminario un apreciable porcentaje, 24%, consideró que estaba peor.

Es notable la abstención de los campesinos para opinar y tal abstención crece del primer al segundo cuestionario: 4.6% para el primero y 12% para el segundo.

Pregunta:

" ¿Cree usted que como individuo se han enriquecido con las experiencias del Seminario-Taller? "

| RESPUESTAS | Técnicos | | Campesinos | |
|---|---|---|---|---|
| | 1er.Cuest. | 2do.Cuest. | 1er.Cuest. | 2do.Cuest. |
| SI | 100% | 100% | 90.7% | 80.0% |
| NO | 0 | 0 | 9.3% | 4.0% |
| No opino | 0 | 0 | 0 | 16.0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100.0% | 100.0% |

Técnicos y campesinos consideraron que como individuos, la experiencia los había enriquecido, pero tal opinión tuvo mayor expresión en los primeros. Los campesinos, en el segundo cuestionario, mermaron las opiniones favorables y se abstuvieron en un 16% de tomar una posición sobre el asunto.

Al preguntársele el por qué, dieron razones similares que cuando señalaron los cuatro principales resultados positivos del Seminario. Muy pocas respuestas se refirieron al enriquecimiento individual, en general fueron consideraciones sobre los resultados positivos del Seminario-Taller para la empresa.

" ¿ Cree usted que sería bueno reproducir esta experiencia en otras cooperativas del país ? " A esta pregunta, los asistentes contestaron:

| RESPUESTAS | Técnicos | | Campesinos | |
|---|---|---|---|---|
| | 1er.Cuest. | 2do.Cuest. | Primer C. | 2do.Cuest. |
| Muy bueno | 17.6% | 58.4% | 41.9% | 36.0% |
| Bueno | 64.8% | 33.3% | 51.2% | 36.0% |
| Regular | 17.6% | 8.3% | 4.6% | 12.0% |
| Malo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| No opinaron | 0 | 0 | 2.3% | 16.0% |
| TOTAL | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

En el sector de técnicos hay un fuerte cambio de opiniones entre la primera y la segunda semana del seminario. En el primer cuestionario, un 64.8% consideró que el método era bueno y sólo un 17.6% lo consideró muy bueno. A la altura de la segunda semana un 58.4% lo considera muy bueno y un 33.3% lo consideró bueno. Por otra parte, el porcentaje de

técnicos que lo consideró regular bajó notablemente en las dos etapas (pasó del 17.5% al 8.3%).

En el sector campesino las opiniones son un tanto diferentes. En el segundo cuestionario las opiniones de regular aumentan notablemente, así como también las negativas a opinar, lo que hace mermar los porcentajes de quienes opinaron que era muy bueno y bueno.

*LISTA Y DATOS GENERALES DE PARTICIPANTES EN EL SEMINARIO-TALLER*

| NOMBRE Y OCUPACION | DIRECCION | ORGANIZACION | TIEMPO DE TRABAJO EN ORGANISMO |
|---|---|---|---|
| Nicolás Navarrete Osorio Ingeniero agrónomo | Km.5 Carretera a Santa Tecla | I S T A (*) | 6 meses |
| Manuel Enrique Romagoza Jefe de región | " " | " | 5 meses |
| Porfirio Zepeda Morán Ingeniero agrónomo | " " | " | 4 meses |
| Alfredo Calderón Calderón. Economista | " " | " | 6 meses |
| Julio Castro. Ingeniero agrónomo | " " | " | 6 meses |
| Germán Vinicio Castro Administrador Empresas | " " | " | 5 meses |
| Lázaro Arturo Zuleta. Sociólogo | " " | " | 4 meses |
| Eduardo López Portillo Técnico II | " " | " | 8 meses |
| Juan de Dios Funes P. Agricultor | Cooperativa Garita Palmera | Coop. Garita Palmera | 1 año |
| Julio César Aguilar Agricultor | " " | " " | 1 año |
| Pedro Girón. Agricultor | " " | " " | 2 años |
| Clemente Orellana Agricultor | " " | " " | 1 año |

(*) A la fecha el ISTA tiene poco más de un año de existencia.

| NOMBRE Y OCUPACION | DIRECCION | ORGANIZACION | TIEMPO DE TRABAJO EN ORGANISMO |
|---|---|---|---|
| José Santos Henríquez Obrero Agricultor | Carretera a Estanzuelas, Suchitoto depto.Cuscatlán | U.C.S. | 1 año |
| Santos Mauricio Hernández Agricultor | Nueva Concepción Santa Rosa, Chalatenango | " | 3 años |
| José Rutilio Artiga Agricultor | Cantón Estanzuelas Suchitoto, depto. Cuscatlán | " | 4 años |
| Pablo Ortiz Agricultor | Las Animas, municipio Morazán. | " | 3 años |
| José Mario Funes G. Auditor I | 5a.Ave.Sur y 5a. Calle Pte. Santa Ana | INSAFOCOOP | 1 año |
| Darío P. Pereira Empleado | 17 C.O. 217 San Salvador | " | 17 meses |
| José Burgos Jiménez Auditor | 17 C.O. 217 San Salvador | " | 5 años |
| Luis Napoleón Alvarez Promotor | Calle Sirama y 2a. A.S. San Miguel | " | 2 años |
| Leonidas Aparicio Girón Sociólogo | ENA - San Andrés | CENCAP | 5 meses |
| José Eduardo Velasco Antropólogo | " " | " | 3 meses |
| Vicente Alfredo Salguero Técnico de capacitación | " " | " | 1 año |
| Francisco Aragón Técnico Información Agropecuaria | Boulevard Los Héroes, San Salv. | MAG | 4 años |
| Orlando Cabrales Periodista | " " | " | 2 años |
| José Roberto Ramírez Agrónomo | 2a.Calle Ote.#10 Cojutepeque | BFA | 16 años |
| Eugenio Escobar Velásquez. Bach.Agrícola | Ave.Gerardo Barrios 3-1 Cojutepeque | " | 4 meses |

| NOMBRE Y OCUPACION | DIRECCION | ORGANIZACION | TIEMPO DE TRABAJO EN ORGANISMO |
|---|---|---|---|
| Ernesto Morán Aguirre. Jefe Zona Extensión Agropecuaria. | Residencial y Pje. Don Bosco # 10 Santa Tecla | CENTA | 9 años |
| José Fernando Rodríguez Contador | Supervisoría Docente San Miguel | Ministerio de Educación | 2 años |
| Hernán Mora Corrales Ingeniero agrónomo | UNA - Heredia Costa Rica | Escuela de PLanificación | 1 año |
| Hernán González M. Ingeniero agrónomo | 1a.Calle Pte. y 61a.Ave.Nte.Edif. Bukele San Salv. | IICA | 2 años |
| Jesús Moreno Rodríguez Agricultor | Cantón Camones San Ana | Cooperativa Camones | 9 años |
| Nicolás Figueroa Pacheco Agricultor | " " | " | 9 años |
| Maximiliano J.Hernández Agricultor | Nueva Concepción Chalatenango | Cooperativa Santa Rosa | 2 años |
| Gloria Inés de González Estudiante | Ave.Los Helechos 394,Col.Vista Hermosa,San Salv. | Estudiante | |
| Santiago Presidente Agricultor | R/Tito Zamora Col. Nopal # 3 | Cooperativa El Tigre | S.D. |
| Adán Ramiro Pimentel Agricultor | " " | " | " |
| Santos Alonso Ruiz Agricultor | " " | " | " |
| Efraín Mendoza. Agricultor | " " | " | " |
| Juan Barrera Castillo Agricultor | " " | " | " |
| Antonio Bonilla Agricultor | " " | " | " |
| Miguel Angel Pérez Agricultor | " " | " | " |

| NOMBRE Y OCUPACION | DIRECCION | ORGANIZACION | TIEMPO DE TRABAJO |
|---|---|---|---|
| Adolfo García. Agricultor | R/Tito Zamora Col.Nopal # 3 | Cooperativa El Tigre | S.D. |
| Reynaldo Magaña. Agricultor | " " | " | " |
| Ramiro García. Agricultor | " " | " | " |
| Santos Feliciano. Agricultor | " " | " | " |
| Manuel A. Sierra. Agricultor | " " | " | " |
| Teodoro García. Agricultor | " " | " | " |
| Guillermo Salazar. Agricultor | " " | " | " |
| José Galicia. Agricultor | " " | " | " |
| Tito René Zamora. Agricultor | " " | " | " |
| Manuel Ramírez Albeño.Agricultor | " " | " | " |
| Andrés Morán Rodríguez. " | " " | " | " |
| José Luis Hernández. " | " " | " | " |
| Manuel A. Ramírez. Agricultor | " " | " | " |
| Gabriel Arcángel Ramírez. " | " " | " | " |
| Rigoberto Velásquez. Agricultor | " " | " | " |
| Fabián Cáceres. Agricultor | " " | " | " |
| Gregorio Díaz. Agricultor | " " | " | " |
| Rigoberto Alonso García. Agric. | " " | " | " |
| Francisco Escalante. Agricultor | " " | " | " |
| Luis Angel González. " | " " | " | " |
| Carlos Jacobo. " | " " | " | " |
| Carlos Ramírez. " | " " | " | " |
| Esteban Magaña. " | " " | " | " |
| Berta Gómez. " | " " | " | " |
| Mardoqueo Cabezas. " | " " | " | " |
| Juan Francisco Cruz. " | " " | " | " |
| Guillermo Valencia. " | " " | " | " |
| Miguel Angel Mendoza. " | " " | " | " |
| Doroteo Arévalo. " | " " | " | " |
| Manuel de Jesús Ruiz. " | " " | " | " |
| Isidro Vásquez " | " " | " | " |

| NOMBRE Y OCUPACION | | DIRECCION | ORGANIZACION | TIEMPO DE TRABAJO |
|---|---|---|---|---|
| Alejandro León. | Agricultor | R/Tito Zamora Col.Nopal #3 | Cooperativa El Tigre | S.D. |
| Oscar Alfredo Ramírez | " | " " | " | " |
| Magdaleno Hernández | " | " " | | " |
| Guillermo Clemente M. | " | " " | " | " |
| Felipe Alberto Ramírez | " | " " | " | " |
| Fernando Cabezas. | " | " " | " | " |
| Juan Humberto Arévalo | " | " " | " | " |
| Erasmo Hernández | " | " " | " | " |
| Francisco Castaneda | " | " " | " | " |
| Alvaro Rutilio Ramos | " | " " | " | " |
| Pablo Gómez | " | " " | " | " |
| Marco Tulio Pineda | " | " " | " | " |
| Paulino Ramírez | " | " " | " | " |
| Carlos Zarceño | " | " " | " | " |

## RECURSOS Y COSTOS DEL SEMINARIO-TALLER REALIZADO EN LA COOPERATIVA "EL TIGRE"

| | | | |
|---|---|---|---|
| 10 | juegos de Dominó | $ | 30.60 |
| 20 | juegos de ajedrez | $ | 76.96 |
| 9 | cajas de estênciles | $ | 75.60 |
| 80 | resmas de papel para mimeógrafo | $ | 212.40 |
| 4 | tubos de tinta para mimeógrafo | $ | 13.60 |
| 12 | cassettes para grabaciones | $ | 57.60 |
| | Utiles de escritorio : | $ | 109.34 |
| 12 | pliegos de cartulina | | |
| 1 | perforador | | |
| 1 | caja de grapas | | |
| 1 | engrapadora | | |
| 1 | borrador de pizarra | | |
| 2 | rollos de cinta scotch | | |
| 1 | corrector para estécnil | | |
| 4 | cajas de fasteners | | |
| 14 | docenas de lápices | | |
| 200 | folders manila | | |
| 100 | cuadernos rayados | | |
| Servicios de compaginación y tiraje del material | | $ | 56.oo |
| Servicios de tabulación de las dos encuestas | | $ | 51.oo |
| Servicios secretariales | | $ | 166.80 |
| Alimentación | | $ | 147.58 |
| Gasolina, aceite y revisión vehículos | | $ | 142.02 |
| TOTAL . . . . . | | $ | 1,139.50 |

RESUMEN:

| | | |
|---|---|---|
| Papelería y útiles de escritorio | $ | 576.10 |
| Personal auxiliar | $ | 273.80 |
| Gastos de transporte y alimentación | $ | 289.60 |
| TOTAL . . . . . | $ | 1,139.50 |

NOTA: Cabe aclarar que estos son los gastos de implementación y funcionamiento del Seminario-Taller. Hemos excluído aquellos originados en los viajes de los técnicos de Costa Rica, ya que consideramos que en cada país deben existir los recursos técnicos necesarios.

| FECHA DE DEVOLUCION | | | |
|---|---|---|---|
| 1 8 FEB 1988 | | | |
| 19 FEB 1988 | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |



Autor: Seminario taller de capacitación en organización de la cooperativa "El Ejido".

Título

| Fecha Devolución | Nombre del solicitante |
|---|---|
| 1 8 FEB 1988 | Alejandro Montiel |
| 19 FEB 1988 | Rodolfo Turcios |