

## Construir los saberes

## DESARROLLO LOCAL Y AJUSTE ORGANIZACIONAL

MSc. Miguel Sobrado Chaves  
Escuela de Planificación Social  
Universidad Nacional, Costa Rica

### Resumen

En este artículo se busca destacar la importancia del ajuste de los modelos mentales organizaciones, dándole un marco histórico más amplio, como un proceso que, por una parte, no se limita al paso de la artesanía a la industria, y por otra, destaca que sus innovadores principios metodológicos pueden ser muy útiles también en la construcción de formas empresariales posindustriales, especialmente los llamados distritos industriales empotrados en el desarrollo endógeno articulado o encadenado regionalmente.

### Palabras claves

Desarrollo local, modelos mentales organizacionales, procesos de desarrollo

### Resumo

Este artigo pretende destacar a importância das organizações modelos mentais, configuração, dando um contexto histórico mais amplo, como um processo, por um lado não se limita a passagem do artesanato, e sublinha que outras sua inovadora princípios metodológicos podem ser muito úteis na construção de formas pós-industriais das empresas, especialmente os distritos chamados industriais construídas nas cadeias de desenvolvimento endógeno articulado ou regional

### Descritores:

Desenvolvimento local, modelos mentais organizacional, procesos de desenvolvimento

### Introducción

Las teorías de la organización prevaletentes en la sociología contemporánea y en los centros de negocios, han surgido en el mundo desarrollado. Constituyen, en gran medida, un reflejo sus etapas, procesos históricos, prácticas y experiencias metodológicas.

Su conocimiento es una referencia obligada para los técnicos del desarrollo en la definición de supuestos, por lo general implícitos, sobre los planes y procesos socioeconómicos. Sin embargo, al aplicarse este conocimiento en los países llamados emergentes, estos supuestos no calzan con la realidad organizacional local y los

resultados, a veces tragicómicos, se le atribuyen a la cultura local, cuando no a la “raza”. La historia no se repite con la misma secuencia en cada país y momento. En cada caso específico se gesta un proceso diferente, generador de sistemas de relaciones. De tal forma el estudio de los liderazgos, las relaciones de gestión y de organización históricas si bien pueden servir de referente no se pueden transferir mecánicamente, especialmente en una época de cambios y transformaciones como la actual, como lo tienden a hacer las escuelas de administración.

Por suerte para los países emergentes ha surgido en Brasil, como veremos más adelante, no sin gran resistencia del *establishment*, una experiencia innovadora en este campo que abre nuevas perspectivas para el desarrollo organizacional. La nueva metodología llamada de capacitación masiva, ha tenido aplicaciones exitosas hasta el momento en tres continentes. Parte del carácter histórico de la producción artesanal y de los modelos mentales organizacionales que esta forma de organización del trabajo configura en el pequeño productor y de cómo estos mismos modelos mentales de planificación y ejecución autosuficiente, se convierte en obstáculos al incorporarse el artesano a formas organizacionales complejas.

Partiendo de este análisis se aporta un método para ajustar estos modelos mentales a los cambios y poner en marcha de forma eficiente, organizaciones basadas en la división social del trabajo.

En este trabajo se busca destacar la importancia del ajuste de modelos mentales, dándole un marco histórico más amplio, como un proceso que, por una parte, no se limita al paso de la artesanía a la industria, por otra, sus innovadores principios metodológicos pueden ser muy útil también en la construcción de formas empresariales pos industriales, especialmente los llamados distritos industriales empotrados en el desarrollo endógeno articulado o encadenado regionalmente.

### **Historia y organización**

La historia de la humanidad, a través de milenios, ha sido en gran medida la historia de la organización. Buscando satisfacer sus necesidades los seres humanos han creado formas de organizarse ante cada situación, tanto para cazar un mamut, como para lanzar transbordadores y sondas al espacio.

La organización, cualquiera que haya sido su forma y su objetivo, ha sido aspecto indispensable del éxito en las relaciones establecidas por los seres humanos para alcanzar metas deseadas. Los fracasos y desastres de los grupos y sociedades se han derivado, en gran medida, de la incapacidad de adecuar las organizaciones frente a los cambios del medio ambiente y la tecnología, entre otros.

En todo tipo de organización intervienen algunos factores claves: la naturaleza, el número de habitantes y los recursos disponibles; el hombre concreto con sus experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas; su capacidad de dirección, previsión y gestión en general. Los instrumentos o herramientas de trabajo, la materia prima y las condiciones básicas para su procesamiento y transformación, etc.

Aunque tengan muchos elementos en común no todas las formas de organización han sido iguales, ni su modalidad ha dependido del azar o la casualidad. Existen condiciones como la naturaleza o la calidad de los instrumentos de trabajo (condicionados por el nivel de desarrollo tecnológico), la necesidad y demanda del mercado, la existencia de medios de abastecimiento de materias primas, en cantidades adecuadas, de distribución y venta de los productos, u otras condiciones históricas como la cultura, que inciden sobre el tipo de organización y gestión.

### **Formas de organización y sistemas mentales**

Desde esta perspectiva las formas de organización productiva responden a las condiciones existentes y contribuyen, a su vez, a la articulación de algo que podemos denominar “un sistema operativo” propio que contribuye a configurar mentalmente a los miembros de cada sociedad o comunidad. La organización social, esto es las relaciones sociales más amplias que involucran la familia, el liderazgo local y la organización comunal, tienden a ajustarse y complementarse dentro de este sistema. Este sistema que tiene un fundamento económico-social influye, y es influido a su vez, por las formas de conocimiento, visión del mundo y alternativas de acción y organización.

En este sentido se puede decir que la práctica prolongada de un modelo de organización contribuye a “programar” el sistema ideológico organizacional ya sea de los miembros de una empresa, una comunidad o una sociedad, configurando un

paradigma de percepción y acción. Esto significa que se crean modelos mentales compartidos sobre las formas de organización productiva y social que tienden a reproducirse e incidir sobre la forma que asumen los procesos de análisis, planificación y ejecución organizacional. Estos modelos mentales condicionan comportamientos y formas de análisis que, mientras perdura el modelo económico social prevaleciente, pueden facilitar el desempeño de las organizaciones.

No obstante, cuando las condiciones del paradigma económico social cambian, esos mismos modelos tan eficaces, mientras prevalecían las condiciones que los generaron, se pueden transformar, como veremos más adelante, en serios obstáculos para la evolución y adaptación a las nuevas condiciones. Los modelos mentales cuando son desfasados violentamente por agentes externos pueden actuar como elementos retardadores del ajuste organizacional lo que coloca, a las poblaciones “tradicionales” en condiciones de desventaja, lo que es particularmente visible en los procesos de globalización.

Tal parece que por carecer la ciencia económica prevaleciente de conceptos adecuados para analizar las dimensiones sociológicas y sico-sociales de los seres humanos prefieren verlas como “externalidades” o peor aún en los marcos de la ideología liberal calificando a quienes no entienden la nueva realidad mercantil como un problema de capacidades, donde los “perdedores” incapaces de adaptarse a la economía de mercado son “salvados” a mediano plazo, por el “derrame de riqueza” de los ganadores. Sin embargo, estos modelos mentales, como veremos más adelante, son un elemento estratégico que debe ser tomado en cuenta para el éxito de efectivos planes de desarrollo.

Se busca en este trabajo destacar este factor cultural por su importancia creciente para el análisis y toma de decisiones en los procesos macrosociales. Aunque un enfoque orientado en esta línea, aflora últimamente en forma tímida, bajo el nombre de inteligencia cultural, en las teorías del desarrollo organizacional de las grandes transnacionales, como respuesta a la necesidad de comunicación de su personal proveniente de varias culturas, se limita a los códigos culturales particulares para enfrentar los mismos hechos y no a los procesos organizacionales mayores que programan los sistemas económicos.

De hecho, en la práctica económica mundial, ha prevalecido la visión mercantil las potencias hegemónicas por encima de cualquier otra consideración. Así, en nuestra América en el siglo XIX el liberalismo impuso por decreto la propiedad privada sobre las tierras colectivas de las comunidades indígenas, gestando una reacción violenta de conflictos que se prolongaron durante todo el siglo XX, en forma ora de resistencia pasiva o de insurrección abierta.

Un caso más reciente, en otras latitudes, de transferencia fracasada de experiencias fue el de la antigua Unión Soviética en Afganistán durante la década de los ochenta. Invadieron el país partiendo del supuesto que iban a derrotar un régimen feudal con el modelo aplicado en Rusia y Europa central de oponer a los siervos de la gleba con los señores entregándole a los primeros la tierra de los segundos. Pero confundieron a los jefes de las tribus y jefaturas con los señores feudales. Al afectar a los jefes afectaron toda una institución tribal que tenía privilegios pero también obligaciones de protección sobre los más pobres y unieron a la tribu contra el invasor. En vez de dividir las comunidades, como pretendían los unieron. En los centros urbanos, los comunistas pretendieron liberar a las mujeres aprobando con un decreto ley con la costumbre tradicional de la dote que convertía los matrimonios en una operación comercial. Otra vez el desconocimiento del sistema social los llevó a resultados contrapuestos a sus propósitos ya que esta medida fue interpretada por la cultura local donde las mujeres eran poco más que cosas, como que ya no había que pagar nada por una esposa y que las mujeres eran bienes libres del primero que se las llevara.

La imposición atropellada del libre mercado neoliberal, especialmente con formas de gobierno denominadas “capitalismo con amiguismo”, sin considerar las condiciones imperantes en cada país, ha generado choques y confrontaciones profundas, entre las minorías con tradiciones culturales mercantiles y las mayorías acostumbradas a la economía tradicional, en el tercer mundo y en algunos de los antiguos países socialistas.

Estas confrontaciones han asumido en algunos casos carácter sangriento. Amy Chua, quien participó de asesora en el proceso de privatización mexicano de los 90, considera en su libro “El mundo en llamas”, que se ha generado una peligrosa contradicción entre libre mercado y democracia ya que la mayoría frustrada utiliza su

poder electoral o físico para reprimir a la minoría emprendedora. Afirma que ni la democracia se puede reducir a elecciones ni se puede imponer por decreto el libre mercado, como se ha venido haciendo, ya amenaza la estabilidad política y el desarrollo. Propone para poder alcanzar las metas del desarrollo una serie de medidas de intervención del Estado que generen oportunidades de educación y faciliten la incorporación paulatina de las mayorías a las oportunidades emergentes. Aunque comparto en parte el diagnóstico de la Sra. Chua, pienso que en las propuestas se quedan cortas ya que no logra visualizar la necesidad y posibilidad metodológica de otro enfoque metodológico como el que se esbozara en este trabajo.

Cuando me refiero a que la matriz organizacional-cultural debe ser tomada en cuenta en los procesos macrosociales y regionales de desarrollo, no estoy pensando en los asistencialismos ni paternalismos tradicionales. Tampoco en como mitigar el golpe del “desarrollo” a los perdedores. Todo lo contrario, se trata de reconocer la importancia del factor cultural y de los mecanismos que permite su ajuste como elemento clave para concebir el desarrollo autónomo, como debe ser, esto es con la incorporación activa y organizada de la población. Este factor, que queremos contribuir a visibilizar con este trabajo, tiene particular relevancia después que en la década de los noventa se demostró la importancia estratégica del capital social y la imposibilidad cada vez más evidente, por la limitación de recursos naturales y la amenaza para el medio ambiente, de reproducir en todo el planeta, el mismo patrón de desarrollo de los países desarrollados.

Es hora de revisar las soluciones simplistas y ampliamente fracasadas, que han pretendido modificar la cultura con consejos o cursos, como si todas las sociedades fueran iguales, sin penetrar en su carácter sistémico. En este sentido es preciso confrontar el autoengaño de las agencias de desarrollo, que reconociendo el fracaso del asistencialismo, proclaman el constructivismo y la importancia de la participación de las comunidades en la búsqueda de sus propias soluciones pero rehuyen la evaluación de impacto y en nombre de esa participación restringen la autonomía en la práctica reduciéndola a una burda “participulación”.

En otras palabras es preciso, por una parte, entender el contexto económico social en que se generó la cultura y la el proceso de configuración de los modelos mentales organizacionales. Y por otra, el papel estratégico que juega la autonomía en

los procesos de ajuste mentales para construir organizaciones y empresariales modernas. Se trata de incorporar, de forma integral y operativa construyendo metodología alrededor de las mejores prácticas, lo organizacional cultural en las políticas y planes de desarrollo.

Para analizar el problema con perspectiva histórica, empezaremos por caracterizar las principales formaciones sociales por las que ha transcurrido la humanidad con el fin de comprender su secuencia. Como en la vida real no existen modelos puros ya que asumen formas mixtas en cada contexto y situación, procuraremos perfilar los modelos ideales, en el sentido weberiano, generados por cada tipo de formación social prototípica. Se busca que su definición contribuya a orientar, primero el análisis teórico, y posteriormente facilitar la formación de criterios de desarrollo acción metodológica a la toma de decisiones en cada caso concreto.

### **Las principales etapas en la evolución**

La humanidad ha vivido, en su relación con el medio ambiente y el desarrollo tecnológico, al menos por cinco grandes procesos o etapas:

1) La caza y la recolección que abarca la mayor parte del pasado de la humanidad. Este período se prolongó al menos en medio millón de años durante los cuales la especie humana vivió principalmente en selvas y sabanas.

2) No es sino hasta unos siete mil años que se ubican las primeras sociedades agrícolas. Se trataba de la agricultura de subsistencia que con mayor o menor participación de un mercantilismo simple o poco desarrollado va a acompañar a las sociedades hasta que el capitalismo iniciara su desplazamiento.

3) El sistema mercantil capitalista se gesta progresivamente junto con la artesanía y los servicios en el comercio dando origen, primero a la economía mercantil capitalista en los Burgos o ciudades emergentes en el mundo feudal habitadas por artesanos y comerciantes sentado las bases de este sistema que se expandirá a toda la sociedad.

4) La producción industrial surge con la incorporación de maquinaria en los procesos productivos con división del trabajo que ya había introducido la manufactura. Esta forma de producción se va a generalizar a todas las actividades donde la mano de obra se ha convertido en mercancía y se ha ido concentrando la propiedad incluyendo la agricultura.

5) La pos industria esta nueva fase en el desarrollo se inició en las últimas décadas del siglo XX con la incorporación de una nueva revolución tecnológica basada, entre otros en los microordenadores, la robótica y la microbiología, que están desplazando la mano de obra física del antiguo proletariado industrial.

Las formas empresariales que surgen en cada etapa no son antojadizas, ni se pueden elegir según los deseos de quien desea realizar inversiones. Existen condiciones indispensables para que puedan operar y desarrollarse. Cuando estas condiciones dejan de existir, o no han emergido aún, la empresa decae y no se puede gestar o consolidar.

Así la empresa artesanal subsiste mientras su producto, en volumen, calidad y costo no es desplazado por el que genera la manufactura. En el momento que los costos de producción de la empresa artesanal no son retribuidos por el precio de venta del producto tiende a desaparecer aceleradamente esta forma de organización productiva.

Un fenómeno similar enfrenta la manufactura al competir con la industria. Esta última basada en el trabajo de las máquinas, con especialización y alta división social del trabajo, desplaza rápidamente a las manufacturas que no se modernizan y adecuan a las nuevas condiciones.

También la industria es superada, más tarde a finales del siglo XX, por la empresa postindustrial, no necesariamente de mayores dimensiones, pero altamente automatizada, basada en robots de alta precisión y productividad, en sistemas de gestión electrónicos y con gran capacidad de adaptación a las condiciones variantes del mercado.

Cada uno de estos cambios significa, dentro de una rama de la producción, no sólo el fin de una forma de organización sino también el inicio y desarrollo de una nueva, más productiva y eficiente. Este desarrollo, sin embargo, no es lineal. Por

ejemplo, el desarrollo tecnológico postindustrial ha abierto nuevas posibilidades a empresas medianas y pequeñas, en ramas de las que habían sido desplazadas anteriormente por la gran industria

En la evolución heterodoxa de las formas empresariales contemporáneas, el mercado ha jugado un papel muy importante estimulando la creatividad y capacidad de adaptación de las empresas y desarrollando nociones espaciales y esferas de interés cada vez más amplias. Mientras que la artesanía floreció en mercados locales y regionales, la manufactura y la industria capitalista requirieron de la existencia de estados nacionales en expansión y en la época actual los mercados deben ser integrados e internacionales.

En la medida en que ha crecido la economía mundial y el volumen de recursos necesarios para atenderla, se ha hecho evidente la dependencia del ser humano del sistema ecológico mundial. La explotación de recursos no renovables, la contaminación, destrucción de suelos y especies vegetales y animales, el efecto de invernadero obligan cada vez más a considerar los costos ecológicos de la explotación y la necesidad de desarrollar nuevas formas de explotación que preserven el patrimonio común.

Así, mientras en las primeras etapas del desarrollo mercantil prevalecía el interés individual del productor o comerciante, después lo ha sido el de la sociedad comercial o industrial, y prevalece todavía el del complejo internacional o transnacional, pero es cada vez más marcada la tendencia hacia la preservación y fortalecimiento de los intereses de la ecología del planeta. Esta tendencia, conviene mencionarla, en tanto que señala el cúmulo de valores normativos y exigencias hacia el futuro para las formas empresariales.

El inicio de toda nueva forma de organización recibe del pasado, de la forma de empresa anterior, la experiencia, conocimiento, hábitos laborales, habilidades y destrezas. Gran parte de esta herencia transferida, enriquece y estimula el desarrollo de la nueva forma empresarial. Otra parte de la herencia, y de esto trataremos en este trabajo, al transferirse mecánicamente, sobre todo en los niveles de dirección, limita y restringe el despegue y desarrollo de la nueva forma empresarial.

## **Características de cada etapa y algunos problemas de la falta de ajuste de los modelos mentales organizacionales**

A continuación perfilaremos las principales condiciones y características de cada uno de estos procesos o fases del desarrollo, que en nuestro criterio, sugieren que el análisis de estos sistemas facilita, más allá de nuestros valores y modelos mentales, la comprensión del comportamiento así como de las limitaciones para el apoderamiento de las nuevas formas organizacionales que se presentan a quienes viven procesos de transición.

Dado que en nuestra América es posible aún encontrar casi todas las etapas de la evolución y para hacer evidente la secuencia de los cambios, mencionaremos, aunque sea de paso, la transición de la caza y la recolección a la agricultura, con el fin de concentrarnos más adelante en el análisis del ajuste de los modelos mentales en las formas contemporáneas prevalecientes en los países en desarrollo.

**1) La caza y la recolección.** El período más prolongado en la historia de la humanidad, a la par del cual lo que le continuado no son más que una pequeña fracción del tiempo que tiene de existir la especie humana, se caracterizó por la dependencia de la especie humana del medio ambiente y la naturaleza. Con ninguna o escasa tecnología, las formaciones humanas dependían para su sobrevivencia de los recursos de la naturaleza. Por eso, fuera de algunas regiones privilegiadas por su riqueza natural, el tamaño de las comunidades era pequeño. Generalmente en forma de bandas que menos de cien personas. Esto les permitía sobrevivir de la cacería y recolección en un área definida durante algún período de tiempo, antes de tener que migrar de nuevo. Estos grupos nómadas se comportaban como parte que eran de la naturaleza. Su sobrevivencia dependía del conocimiento que tuvieran sobre esta. Sobre, las estaciones del año y el comportamiento de los animales y de las plantas. Su liderazgo era definido por los conocimientos y capacidades demostradas y podía rotar según las situaciones. Se basaba en el prestigio y no en la coerción. Conforme evolucionó la tecnología o lo permitieron las condiciones locales se generaron las tribus. Estas son formas de organización de un poco más de un centenar de personas con mayor división

social interna. Que aunque viven de la caza y recolección complementan su alimentación con formas incipientes de agricultura. Aunque tienen mayor permanencia espacial que las bandas, cambian de residencia cuando se agotan los recursos locales.

En Costa Rica, como en gran parte de América, las bandas y tribus con menos desarrollo de la agricultura, como las que habitaban Talamanca, tuvieron más problemas para convivir y adaptarse con los españoles, que aquellas jefaturas asentadas permanentemente, gracias al desarrollo agrícola. Por eso, en Talamanca las confrontaciones sangrientas no cesaron durante la colonia y, según las crónicas coloniales, algunas mujeres indígenas capturadas ahorcaban a sus hijos al nacer con el cordón umbilical, para que no vivieran en la esclavitud (recuérdese que esta la esclavitud se instala cuando las condiciones existentes y los instrumentos de trabajo permiten que el esclavo produzca, además de lo suficiente para su sobrevivencia, un excedente para su amo). Mientras que los Chorotegas y otros grupos sedentarios que conocían la esclavitud la aceptaban con menor resistencia.

El choque cultural parece ser tanto más fuerte y de mayores implicaciones, cuanto mayor sea la distancia entre la sociedad asentada y la nómada. Los antropólogos con experiencia en este tipo de colisiones culturales en el Amazonas advierten que, frecuentemente, el contacto espontáneo puede acarrear el peligro de la desaparición física, de la sociedad nómada. Por eso recomiendan dejar tranquilas estas comunidades o establecer contactos a través de personas conocedoras de su cultura y valores.

Desde luego que no se pueden atribuir todas las diferencias y choques entre las culturas mencionadas, sólo a la naturaleza y medio en que se realiza el trabajo. Existe otro conjunto de elementos y valores que van desde el nivel tecnológico y la visión del mundo hasta las maneras de mesa, que tienen su propio peso y dinámica en las dificultades de comunicación y en la generación de conflictos. Sin embargo, los condicionamientos generados por la vida nómada, más adecuados a los ritmos de los animales salvajes y a la vida de las plantas en su ecología natural, son de tal fuerza y contraste con la sociedad sedentaria que su

importancia demanda una atención particular para comprender la estructura lógica de su visión del mundo, así como las limitaciones y ventajas que tuvo esta estructura, en la asimilación a las condiciones de vida sedentaria.

2). La llamada **revolución de la agricultura**, transformó las tribus nómadas de cazadores y recolectores primitivos en comunidades asentadas que se vieron obligadas a profundos cambios en su organización social, costumbres y hábitos de obtención del alimento y de supervivencia. De estar acostumbrados a la vida en simbiosis con la naturaleza, a guiarse por las huellas y los ritmos de los animales o por las épocas de cosecha que producían las plantas silvestres, moviéndose siempre libremente, el hombre tuvo que asentarse, trabajar la tierra y criar animales en un solo sitio. Esta adaptación a la vida sedentaria, doblando el espinazo sobre una porción determinada de tierra, desmontando bosques, preparando la siembra, arrancándole paulatinamente los secretos a la agricultura, no debe haber sido nada fácil. Pasaron muchos siglos, milenios de transición, y no fue hasta que la agricultura reiteradamente satisfizo necesidades no atendibles de otra manera, que el cazador y recolector primitivo renunció a la dependencia del bosque cada vez menos productivo en relación con la agricultura y se adaptó al ritmo de los cultivos y a la vida sedentaria de la aldea.

La adecuación del hombre a la vida sedentaria exigió cambios en sus hábitos y en la relación con la naturaleza, que no se produjeron rápidamente. Lo incierto de abandonar o descuidar la agricultura por una cacería o recolección, debe haber ido amoldando, no sin dolor y nostalgia al antiguo nómada a la vida de aldea.

La agricultura y la ganadería afloran como principal fuente de subsistencia conforme lo permite la tecnología. Crece entonces el tamaño y la complejidad de las actividades dentro de las formaciones sociales. Aparecen las tribus de mayor tamaño y poco a poco se gestan las Jefaturas como nuevas formas más autoritarias de poder, integrando varias tribus. Se trata de formas de organización con varios centenares y hasta miles de personas. Viven principalmente de la agricultura y algunas formas de ganadería que complementan con la caza y la recolección. En la nueva vida sedentaria campesina la producción agrícola y pecuaria se organiza sobre la base de las necesidades de consumo de la familia. Los excedentes se

guardan para épocas difíciles o se dedican al intercambio por artículos o productos de los que se carece, con otras personas o comunidades.

Con el tiempo surgen formas de diferenciación social y especialización creciente. Empieza a existir un intercambio de productos entre los productores, aunque predomina el valor de uso como criterio que organiza la producción y el quehacer de los productores. La economía mercantil simple contribuirá a cambiar el panorama de las sociedades agrícolas iniciado hace unos siete mil años. Con la división social del trabajo, crece la población y surgen los estados cuando, además de una población superior a los 10000 habitantes, existen ciertas condiciones tales como una agricultura y ganadería importante, un ejército que garantice el orden y un territorio delimitado, en el cual no pueden vivir sin someterse al orden existente.

Se culmina así, progresivamente, el largo proceso de ruptura con la dependencia de la caza y la recolección y la vida nómada, y las comunidades se asientan en territorios definidos obtienen, gracias a la agricultura y el pastoreo, los recursos necesarios para la vida. Una característica prevaleciente de la organización de la producción en esta fase, es que se produce para el consumo. Son las necesidades materiales de la familia o del entorno inmediato, con el cual se intercambian bienes, las que definen los productos, que es posible dentro de la ecología local cultivar. La familia es organizada de acuerdo a la división “natural” del trabajo y las exigencias de las estaciones del año. El padre es el jefe indiscutido del hogar-empresa y así como se organiza la familia tiende a organizarse la comunidad, en base al rango de las familias. De tal forma el liderazgo tiende a concentrarse más en el patriarca o gamonal, por su posición social, que en capacidades o cualidades técnico productivas.

En otras palabras, son las necesidades de consumo de la gente las que definen la organización de la producción, la jerarquía interna de la familia y distribución del trabajo al interior de la empresa familiar. El tiempo se mide por las estaciones del año y el ritmo de desarrollo de las plantas cultivadas y de los animales domesticados que proveen las necesidades familiares. En este contexto natural, donde las tareas se concentran en el tiempo, tiende a germinar la cooperación

simple entre los vecinos que se ayudan, unos a otros, en la recolección de cosecha y preparación de los suelos, para poder aprovechar el esfuerzo realizado.

El valor de uso impone su lógica en la producción, organización familiar y social, configurando un sistema de acción y organización que genera modelos mentales adecuados para el desempeño en esas condiciones.

3). Aunque con la **economía mercantil simple** aumenta el intercambio de productos y las especialidades productivas, no será sino con el desarrollo de la economía mercantil capitalista, la concentración de la propiedad y la proletarización progresiva de los antiguos productores que el valor uso va perdiendo su papel predominante en función del valor de cambio incluyendo la mano de obra que se transforma también en mercancía.

El paso a la **economía mercantil capitalista**, fue un momento importante de ajuste para los modelos mentales organizacionales.

Empezaré por relatar una anécdota que ejemplifica el choque de modelos mentales entre el valor de uso de la subsistencia y el valor de cambio de la economía mercantil. Se trata de un encuentro que tuve con un empresario salinero, en el pueblo de Colorado de Abangares en la provincia de Guanacaste a finales de la década de los setenta.

Este empresario que había sido estudiante de uno de mis cursos de introducción a la sociología en la Universidad de Costa Rica me dijo: “vea profesor, eso del respeto a los derechos laborales, de cual usted nos hablaba en clase, puede ser importante para la paz social, pero no funciona desde el punto de vista empresarial. Se lo digo como empresario. Para mejorar las condiciones de mis trabajadores, les mejoré el salario pero lo que conseguí fue que trabajaran menos.”

Esta afirmación de mi ex estudiante, por su sinceridad y espontaneidad me hizo reflexionar. Ese mismo día, que era muy caluroso, me encontré en la pulpería local con dos de sus trabajadores tomando una cerveza. Aproveche la oportunidad

y les pregunté por su patrono, pensando que quizás había algún tipo de conflicto que él no me había mencionado, pero no era así. Los trabajadores hablaron muy bien calificándolo como una persona amable, sensible, de buen trato y muy justa en sus decisiones. Recalaron el hecho que, por primera vez en su vida laboral, les habían aumentado el salario sin pedirlo ellos. Les pregunté entonces por qué les trabajaban menos horas. Se sorprendieron con la pregunta y me dijeron que no habían pensado que él lo pudiera interpretar de esa manera y que si el patrono se los pedía, ellos trabajarían con gusto mucho más, pero que él no les había dicho nada.

En el transcurso de la conversación me di cuenta que se trataba de semi obreros, ya que eran pescadores artesanales que no estaban pescando en esos días por causa de la marea roja y que tampoco, debido el alto nivel de las mareas, estaban sacando concha para venderla para la producción de terrazo.

Carentes de sus fuentes de abastecimiento e ingreso no podían pagar la cuenta pendiente de alimentos y abastos en la pulpería local y por eso habían buscado trabajo asalariado.

Su meta era pagar la cuenta de la pulpería para tener abierto el crédito de mercancías cuando fuera necesario. En ese sentido al contratarse no buscaban una fuente de ingresos regular para abastecer sus necesidades, sino obtener el monto necesario para pagar la cuenta. Esto es, que no veían el salario como una fuente de ingreso permanente para comprar los bienes y servicios necesarios sino que tenía un valor de uso para cubrir la deuda. Por eso, cuando el patrono les subió el salario pudieron pagar antes su cuenta y abandonaron el trabajo. No obstante, al enterarse que el patrono estaba dolido porque habían dejado el trabajo, manifestaron estar de dispuestos a trabajarle más, si se los pedía, “para hacerle el favor”.

Un caso parecido me tocó vivir con una indígena de Guatuso, que era empleada doméstica en mi casa también en los años setenta. Un día me dijo que se iba al día siguiente. Le pregunté si estaba insatisfecha con algo o si le habían ofrecido un salario mayor y me dijo que no, que ella había venido a trabajar para comprar una

máquina de coser y que ya la había comprado y que por eso, y no por otro motivo, se iba. Le pedí que se quedara unos días más mientras conseguía otra persona a lo que ella accedió gustosa, evidentemente para reducir mi preocupación más que por cualquier otra razón.

La promotora de un exitoso proyecto de producción de artículos orgánicos para la exportación, en una comunidad indígena de Talamanca, me decía desconcertada que los nuevos ingresos, en vez de invertirse como ella esperaba, se habían gastado en una gran fiesta con mucho alcohol. Ella se había preocupado de que subieran los ingresos gracias a los contactos externos, pensando que esto sería suficiente para mejorar la visión de mercado y la capacidad empresarial, sin entrar a profundizar en la lógica del sistema y los modelos mentales prevalecientes.

Cómo se puede apreciar en la economía de subsistencia se impone el valor de uso y este persiste en amplios sectores por mucho tiempo, aún cuando la economía mercantil se ha extendido aparentemente a toda la sociedad. No obstante el valor de cambio mercantil se impone progresivamente y quienes no lo perciben son virtualmente arrasados y marginados por el nuevo ordenamiento económico social.

La economía mercantil capitalista, basada inicialmente en la empresa artesanal familiar productiva o de servicios donde el dueño personalmente o con la ayuda de su familia, hace un producto desde el principio hasta su acabado final, genera un nuevo tipo de relaciones basadas en el valor de cambio del producto. Ya no produce de todo para el consumo familiar, sino que se concentra en un producto para colocar en el mercado, pero debe luchar para sobrevivir a la dura competencia por los mercados. Los productores artesanales cada vez más especializados en un producto o actividad, acuciados por la competencia, deben descubrir el valor económico del tiempo, marcado por el reloj, en la producción. Deben auto-disciplinarse y organizar la familia para una producción de calidad; para obtener mejores precios en las materias primas; para colocar oportunamente la producción en los mercados.

Deben mejorar continuamente los estándares de calidad del producto y de confianza para mantenerse en el mercado. Para obtener reconocimiento como productores y en sus comunidades y entorno se demanda, ya no tanto la pertenencia a determinada familia, como virtudes como la laboriosidad y la templanza que favorecen la confianza y el crédito en el productor y su empresa. Un ejemplo clásico de este proceso de autoorganización y disciplina se puede encontrar en la autobiografía de Benjamín Franklin, que sigue manteniendo elementos de actualidad en comunidades con alto capital social.

El desarrollo de la manufactura: un taller o fábrica primigenia, donde laboran manualmente varios operarios, bajo la dirección de un maestro ejecutando consecutivamente varias etapas del proceso productivo, fortalece y profundiza la importancia del valor de cambio desplazando totalmente el viejo valor de uso y conduciendo finalmente a la economía industrial.

4). La **industria** es una fábrica mecanizada, con alta división social del proceso productivo. En ella los trabajadores tienden a tener una sola función especializada en la elaboración del producto. Empresa de alta producción y productividad, que surge cuando se amplían los mercados nacionales y mundiales.

Se dice que el Sha de Irán, entusiasmado por la gran alza de los precios del petróleo, en el primer lustro de los setenta, quiso acelerar el desarrollo industrial de su país, comprando e instalando las más modernas fábricas. Recurrió para esto a unas compañías occidentales que ofrecían hacerse cargo de todo, desde traerles e instalarlas, hasta capacitar en el exterior al personal técnico. A este sistema de ventas le llamaban sus promotores "Compre con la llave en la puerta". Efectivamente estas empresas habían vendido varias fábricas "con la llave en la puerta" en países europeos y las cosas habían funcionado satisfactoriamente. En Irán se construyeron las fábricas y se envió al personal técnico a capacitar en el exterior, pero las fábricas tuvieron serios problemas para ponerse en marcha.

No se trataba del ajuste necesario en todo proceso de inicio, sino de una verdadera incapacidad organizacional. El tamaño y la complejidad de las fábricas superaban la experiencia organizativa de sus integrantes, sobre todo en los mandos medios y

altos, generándose un verdadero pandemónium. Los cuadros técnicos estaban capacitados para operar la máquina, pero esto no era suficiente: las fábricas demandaban además un nivel de organización y coordinación que no tenían los gerentes y mandos medios iraníes. En Europa el sistema de vender las fábricas "con las llaves en la puerta" operaba sin dificultades especiales, porque los trabajadores, técnicos y administradores, procedían de otras fábricas con niveles de complejidad y organización similares: poner en marcha a la nueva empresa requería, es cierto, un proceso de aprendizaje técnico y de adaptación a la nueva estructura organizativa, pero este ajuste era relativamente rápido. Se producía de hecho una transferencia organizativa que permitía poner en operación la nueva empresa en poco tiempo. Esto, sin embargo, no sucedía en Irán por no existir esa base técnica y organizativa previa. Por el contrario, los trabajadores y técnicos provenían de pequeñas y medianas empresas con poca división social del trabajo o no habían tenido ninguna experiencia laboral.

La diferencia radicaba no sólo en la carencia de una experiencia en organización compleja, sino, como lo sugieren otros casos, en la transferencia de formas de gestión y organización procedentes de empresas con poca o ninguna división social del trabajo, a las organizaciones complejas.

Era como pasar abruptamente y sin que hubiese un proceso paulatino de desarrollo organizacional, técnico y cultural, de una forma artesanal o manufacturera a una industrial.

En Batán, zona del caribe de Costa Rica, durante la década de los sesentas, el Instituto de Tierras y Colonización intentó, sin éxito, desarrollar una cooperativa agrícola bananera con pequeños agricultores. Los hábitos e intereses de los socios iniciales, acostumbrados a la parcela, los llevó a desarrollar y priorizar las parcelas individuales, descuidando la plantación de banano. De hecho, la plantación no llegó a funcionar con efectividad, hasta que los asalariados de la plantación no asumieron su manejo como cooperativa independiente.

En Guanchías, Honduras, durante esos mismos años, un grupo de ex obreros bananeros montó una cooperativa de producción de banano con gran éxito, a

pesar de los violentos conflictos que tuvieron que enfrentar por la posesión de la tierra. Desde el principio organizaron su empresa, con división social del trabajo y especialización, de manera similar a las transnacionales bananeras. La empresa creció rápidamente y otros grupos, también de ex obreros bananeros, la imitaron y crearon un tiempo después una federación de cooperativas.

Los problemas de ajuste de las formas organizacionales son también visibles y a menudo dolorosos entre los empresarios al evolucionar de formas artesanales familiares a formas empresariales multifamiliares, cada vez de mayor complejidad y tamaño. Acostumbrados a una forma de gestión personal que les ha permitido crecer con éxito, de repente al sobrepasar cierto volumen empresarial, empiezan a “tocar techo” y en muchos casos no logran dar el salto necesario en las formas de gestión y organización para ajustarse a las nuevas condiciones.

La autosuficiencia en el análisis y el centralismo y el personalismo en la gestión, que tan buenos dividendos les habían aportado en el pasado se convierten en obstáculos a veces insalvables para la evolución a formas superiores de organización. Es por eso que nos encontramos que muchas de estas empresas que no logran dar el paso, se dividen en pequeñas empresas familiares entre los hijos del empresario o entran en un proceso de estancamiento y decadencia.

Vale la pena traer a colación aquí las declaraciones del empresario salvadoreño Samuel Quirós, en la revista *Summa* de diciembre 2005, sobre la transición de sucesión de su complejo empresarial a sus hijos. “Antes de entregarle la empresa a mis hijos les dije: señores, aquí están los sobres con sus respectivas acciones, pero antes de dárselos necesito que aprendan a trabajar juntos. Nunca dudé de sus capacidades, pero tenían que demostrarme que podían ser un buen equipo, que es lo más difícil. Al principio a cada rato llegaban a darme quejas y nunca me metí, porque la idea era que se las arreglaran para resolver los problemas entre ellos mismos.

A los diez años me di cuenta que se habían organizado muy bien, cada cual aportando en lo que era mejor y todos respetaban al mayor que es Samuel. Cuando

ya había el orden deseado y me sentí tranquilo, los reuní y le di a cada uno su sobre. Pero, como le digo, eso nos tomó diez años.”

Un factor que dificulta la adaptación del empresario artesanal a las nuevas formas de gestión con división social del trabajo es el carácter “unidimensional” de su universo donde la persona, la familia y el productor constituyen una unidad inseparable. De tal forma la crítica a los errores del productor, propia de los mecanismos coordinación y control de la fábrica, es vista también como una crítica a la persona por parte del artesano, mientras que el obrero o el gran empresario, que viven en un mundo de roles sociales separados, la perciben como un mecanismo necesario de retroalimentación en el proceso productivo que no necesariamente afecta a su dimensión personal.

5). La **empresa postindustrial**: es empresa altamente automatizada, con el auxilio de ordenadores electrónicos y robots para la producción. Con una gestión bastante descentralizada y en coordinación permanente con los proveedores de bienes y servicios. Una empresa en consulta permanente con las demandas del mercado. Sus estructuras organizacionales se diferencian de las industriales tradicionales en que no son piramidales, sino achatadas. A diferencia de la industria donde predomina la planificación central y la gestión vertical del “orden y mando”, la gestión operativa se distribuye en sus departamentos procurando la participación permanente de los trabajadores. Esta forma empresarial exige niveles de calificación profesional muy elevados para la operación de sus máquinas y demanda participación activa en la operación y no disciplina ciega. Por eso los ejecutivos y obreros industriales de mayor edad y experiencia en la industria tradicional, no son considerados idóneos para poner en marcha las nuevas empresas pos industriales. Para esta tarea se busca ejecutivos jóvenes entrenados para las nuevas formas de gestión. Esto es parte de la tragedia que están viviendo hoy miles de ejecutivos desplazados por el achatamiento de las estructuras empresariales y millones de obreros altamente especializados que han sido sustituidos por robots.

Las transformaciones afectan y transforman la organización interna de las empresas, pero también su relación con el entorno empresarial donde se generan redes de coordinación y cooperación estrecha para reducir costos de inventario y transportes y elevar la calidad de las materias primas y los semiproductos elaborados con el sistema del “justo a tiempo”. Los encadenamientos de empresas regionales y la construcción de redes de cooperación se han venido definiendo, en las nuevas condiciones, como un requisito para el éxito de las nuevas formas empresariales.

El volumen planetario de acción de las empresas transnacionales y regionales tiene repercusiones crecientes sobre el medio ambiente poniendo en peligro la supervivencia de las especies marinas y terrenas e incide sobre el clima mundial provocando alteraciones cada vez más significativas y generando dudas sobre la eficacia de la institucionalidad mundial contemporánea. Cada vez se hace más evidente la necesidad de una nueva institucionalidad internacional que, por una parte, goce de visión y autoridad global pero, por otra, se gestione a nivel local de manera descentralizada y con la participación activa de la ciudadanía. Poco a poco, las transformaciones organizacionales gestadas por las nuevas formas empresariales van abriendo espacios y respuestas a las necesidades de las organizaciones de gestión pública local, regional y global.

Estas transformaciones pos industriales, que apenas se inician, son los prolegómenos de un nuevo modo de producción naciente que empieza a transformar el planeta, donde quienes han tenido el control del poder económico y militar procuran mantener ajustando los cambios a sus intereses. Los cambios sin embargo son muy profundos y generan oportunidades para nuevos actores y fuerzas sociales lo que hace de la transición un proceso turbulento.

En el plano empresarial el control de la propiedad cede cada vez más importancia al control del acceso a la información y los servicios y los ajustes tecnológicos en las formas de organización productiva y gestión modifican, como vimos anteriormente, las relaciones internas y los modelos mentales dejando, cada vez más de lado no sin fuertes resistencias, el sistema vertical industrial. En el plano institucional de la gestión pública, la tecnología impulsa en la misma dirección

pero con menor fuerza aún por la resistencia de los intereses de poder incrustados, la complejidad y falta de precisión de las tareas y la debilidad, cuando existen, de los mecanismos de control ciudadano.

### **El papel de los sistemas ideológicos organizacionales en los procesos de desarrollo**

Los condicionamientos organizativos y sus estructuras más profundas, que hemos perfilado, tienen particular interés cuando se trata de procesos de capacitación en nuevas formas empresariales.

El sociólogo brasileño Clodomir Santos de Moraes ha sido pionero en el descubrimiento de la importancia de la adecuación de los artesanos a la organización con división social del trabajo. El descubrimiento de este científico y dirigente de las Ligas Campesinas de Brasil, realizado en los años sesenta partió de la observación de las dificultades que presentaban los campesinos para integrarse en organizaciones de lucha, o cooperativas con división social del trabajo.

Poco a poco fue precisando las limitaciones que presentaba para el desarrollo organizacional complejo la planificación autosuficiente y la ejecución voluntarista del artesano y creo un método de auto capacitación en organización con fundamentos epistemológicos constructivistas llamado Laboratorio Organizacional. Este método que opera en condiciones de autonomía y simetría social está sustentado en una práctica real, que busca adecuar “las estructuras ideológicas” del artesano a las necesidades de la organización compleja.

Esto se realiza a través de un proceso donde se agotan las formas de organización simple y se entronizan las complejas y sus técnicas básicas, que se ha aplicado con éxito en tres continentes durante los últimos treinta años. Cabe destacar que gran parte del éxito en la aplicación de este método se debe a la claridad en la aplicación del concepto de capacitación y su relación con las condiciones de autonomía y simetría social (Carmen y Sobrado, 2000) que le impide confundirse, como gran parte de los programas educativos, con instrucción. No porque la instrucción sea mala o innecesaria, sino porque al confundirse con la capacitación se restringe la autonomía y simetrías sociales y se generan condiciones que incuban la *participación* (Carmen: 2004) y el clientelismo e impiden el desarrollo de la Agencia Humana (Ibíd).

A pesar de limitarse, el enfoque y el método de Morais, a la transición del artesano al obrero, permiten extrapolar la utilidad de la experiencia de capacitación a otras fases, como el paso de la sociedad pos industrial a la industrial e incluso hilar más delgado en el proceso de transición de la artesanía de subsistencia a la artesanía mercantil que es un proceso a menudo ignorado y de gran relevancia en los actuales escenarios mundiales.

### **El ajuste de modelos mentales a la economía mercantil y a la sociedad post industrial.**

El aporte de Morais ha sido clave, en la medida que ha abierto una trocha teórico metodológica de gran importancia que se sustenta en una rica práctica. No obstante, este es un terreno de gran riqueza por explorar, tanto para la teoría del desarrollo y el desarrollo organizacional en la medida que pueda superar la visión euro centrista tradicional y se globalice. Se trata de una tarea que exige liberarse de prejuicios, para poder ver los procesos de desarrollo desde la perspectiva de los países en desarrollo, y hacer un esfuerzo sostenido para ajustar las teorías y métodos vigentes.

Mientras tanto, considero necesario destacar dos aspectos, mencionados anteriormente en este trabajo, que enriquecen y amplían el camino trazado por Morais:

#### **a) La importancia de la transición del artesano de la economía de subsistencia a la economía mercantil.**

En cuanto a la transición de la producción artesanal de subsistencia a la mercantil. Este es un aspecto omiso en el análisis de Morais que se concentra en el contraste entre artesano y obrero, solo que las características del productor artesanal que describe son las del productor de subsistencia. Esto no le resta mérito a su análisis en cuanto a las dificultades que presenta el artesano para adecuarse a las formas de análisis y ejecución en la organización con división social del trabajo, pero si reduce y simplifica las características de artesano a las de ese tipo.

Eso nos aprecia diferencias entre productores individuales derivadas de su relación con la economía mercantil capitalista que tienen implicaciones prácticas importantes. A saber la capacidad o incapacidad de aprovechar las oportunidades que

conlleva el desarrollo turístico. Esta actividad de importancia económica creciente al incursionar en comunidades de subsistencia tiende a provocar una verdadera devastación del sistema económico social prevaleciente como se puede apreciar mi artículo publicado en el diario La Nación.

### *¿POR QUÉ LA FORTUNA SI Y GUANACASTE NO?*

*¿Porqué una comunidad como La Fortuna pudo transformar sus empresas agrícolas en turísticas aprovechando, para sí, las oportunidades que conlleva esta actividad, mientras que en otras comunidades de Guanacaste la llegada del turismo ha significado la venta de las tierras de los lugareños y el arrinconamiento físico y laboral de la población local que, en el mejor de los casos, obtiene los peores empleos?*

*Detrás de estas realidades se encuentra un factor cultural profundo que tiene que ver con los modelos mentales, o software cultural primario, derivado de la práctica económica y social local, que no se puede superar solo con instrucción educativa, sino que requiere de procesos de auto capacitación masivos.*

*La Fortuna heredó una tradición cultural de dos siglos de la economía mercantil capitalista del Valle Central. De una economía que deriva sus principales ingresos de la venta de mercancías y no de la producción para el consumo. Esto implica una organización de la actividad empresarial orientada por el mercado, lo que presupone el cálculo de costos, la actualización tecnológica y manejo de los mecanismos de mercado. La racionalidad productiva, en este proceso, demanda educación creciente y cierto nivel de disciplina de todos los miembros de la empresa familiar para responder a las exigencias externas. Por otra parte, la economía de subsistencia acompañada prevaleciente hasta no hace mucho en la mayor parte de las costas guanacastecas tiene otra racionalidad. Su organización se deriva de las necesidades de consumo familiar. En estas condiciones la organización de la producción se hace en base a las necesidades de consumo que incide, a su vez, sobre los valores que definen el liderazgo alrededor de los paterfamilias y por extensión a los gamonales locales.*

*Esta cultura de subsistencia no es fácilmente comprendida, en sus implicaciones cotidianas, por quienes viven en la economía mercantil. Veamos un caso concreto. En 1977 me topé con un ex estudiante que tenía una salinera en Colorado de Abangares, quien me dijo: “Vea profesor yo creo en los derechos laborales y los aplico, pero como empresario debo decirle que no me sirve, ya que cuando les pago mejor a los trabajadores, ellos trabajan menos”. Al día siguiente me encontré por aparte con los trabajadores y ellos me confirmaron que su patrono les daba buen trato y les pagaba bien. Les pregunté entonces porque le trabajaban menos cuando recibieron el aumento de salarios y ellos me lo explicaron. “Vea nosotros somos pescadores y vivimos de lo propio; ahora hay marea roja y no podemos pescar, pero siempre tenemos que comer. Cuando sube la cuenta del pulpero éste se pone nervioso y nos pide que la cancelemos. Por eso venimos a trabajar a la salina. Una vez que tenemos lo pagamos ya no tiene sentido seguir trabajando a menos que haya alguna fiesta y necesitamos para el*

*guarito. Pero nuestro patrono es bueno y si el esta muy urgido de hacer alguna entrega de sal le podemos trabajar para hacerle el favor.*

*Estas diferencias locales nos obligan a revisar las teorías del desarrollo y a aplicar a lo macroeconómico, lo que el Harvard Business Review llama la inteligencia cultural, o sea sobre el arte de adaptar los patrones culturales al interior de la empresa transnacional. Nuestra realidad latinoamericana, como hemos visto en nuestro caso, es bastante más compleja y exige, en esta época de globalización, mirar hacia adentro las mejores prácticas de cómo se ha enfrentado este problema nuestra América; desechar las interpretaciones simplistas propias de la falta de conocimiento como el de “ganadores y perdedores” y retomar experiencias como la del método de capacitación masiva en organización pero eso trasciende el espacio de este artículo.*

Las comunidades donde ha prevalecido la economía de subsistencia tienen menores posibilidades de aprovechar la oportunidad que abre el turismo porque no están alfabetizadas empresarialmente para producir un servicio o producto para el mercado.

No manejan los instrumentos técnicos básicos como el cálculo de costos e ingresos ni los procedimientos mercantiles o tienen noción de la necesidad de inversión de cara al futuro que tiene la empresa. De tal forma, acostumbrados al valor de uso, si suben los ingresos tienden a aumentar el consumo tradicional en forma de alcohol o fiestas. En este proceso y bajo la influencia de los valores mercantiles se debilitan los lazos y formas de cooperación tradicionales de la subsistencia, de tal forma que en el proceso pierden elementos de identidad que podrían ser su fortaleza para enfrentar el futuro, como se puede apreciar en el artículo siguiente que complementa al anterior.

#### *EL TECHO DE LA FORTUNA... Y DE COSTA RICA*

*En un artículo anterior contrasté la capacidad de aprovechar las oportunidades del turismo por parte de la población de La Fortuna, con el fenómeno de Guanacaste donde éste se ha concentrado en manos de grandes empresas, principalmente extranjeras. Ese artículo, si bien ayuda a entender las limitaciones que ha tenido Guanacaste, por haber partido de una economía mercantil simple, puede haber generar un “alegrón de burro” en comunidades del Valle Central y en la misma Fortuna haciéndoles pensar que tienen todas las condiciones para el éxito en el futuro. Pero eso no es así. La Fortuna debe pellizcarse bien y mirar bien, como se lo aconseja Edith Olivares Ferreto en un estudio para FLACSO, el posicionamiento progresivo de las grandes empresas. De hecho se puede afirmar que esa comunidad tiene un techo, y este no es muy alto, mientras sus pequeñas y medianas empresas no avancen en el desarrollo de formas asociativas encadenadas entre sí que le permitan competir con éxito.*

*El sistema de organización y gestión empresarial familiar, que tanto éxito les ha permitido alcanzar hasta ahora, es insuficiente de cara al futuro. La nueva fase de la economía local en la Fortuna y del país, sobre todo si se ratifica el TLC, exige la asociatividad de las pymes en la forma de los llamados en Italia “distritos industriales”. Una modalidad empresarial nueva de pequeñas y medianas empresas de diversos campos: agroindustrial, de servicios, crédito y procesado industrial, “encadenadas” y asociadas, con una administración muy versátil, que les permite competir y cooperan al mismo tiempo. Esta forma asociativa es por su naturaleza, como lo ha demostrado, altamente competitiva con las grandes empresas industriales y transnacionales. Distritos industriales de ese tipo, o Zonas Económicas Especiales como les llamaría el TEC, se han difundido con gran éxito en Italia, Francia, España y los Estados Unidos y ese es el camino que debemos seguir nosotros para no ser arrasados por el capital extranjero en el futuro.*

*Pero este no es un proceso sencillo, pues choca con los modelos mentales individualistas y la desconfianza del pequeño empresario meseteño. Este empresario que ha dominado, como lo confirma el estudio arriba citado, el manejo contable y la buena administración, esto lo añado de mi cosecha, ha ido perdiendo, en el proceso de competencia, las formas de cooperación tradicionales y desarrollando recelo de los otros productores. Conocidos son los ejemplos de la vida cotidiana sobre las limitaciones que tienen, incluso, exitosos empresarios familiares para dar el salto a la mediana y gran empresa con división social del trabajo. Los viejos hábitos de autosuficiencia en el análisis y gestión empresarial chocan con las exigencias de recolección de información y acción concertada de la empresa compleja.*

*No es por casualidad que dentro del movimiento cooperativo de autogestión les ha sido más fácil adaptarse a las nuevas formas a los ex obreros bananeros que a los pequeños productores. La ruptura de estos modelos mentales exige un esfuerzo tan importante como el paso de la economía de subsistencia a la economía mercantil capitalista. Y esto no se alcanza solo con sermones o cursos, sino que demanda una nueva práctica de auto capacitación, donde se puedan romper los modelos tradicionales y adquirir los nuevos propios de la empresa postindustrial. De ahí que, además de ajustarse tecnológicamente a las exigencias de la información y el conocimiento, es preciso recuperar, en una nueva práctica la comunidad cívica y los valores de solidaridad y cooperación. Recuperar la cooperación y confianza del pasado, solo que yendo más allá de la cooperación mecánica, también a formas de cooperación orgánica de acuerdo con las exigencias. De integrar la racionalidad empresarial con la cooperación superando el individualismo chato, que en las actuales condiciones condena a nuestros empresarios a la desaparición.*

Paradójicamente, siendo La Fortuna una de las comunidades que mejor han aprovechado las oportunidades que genera el turismo, en la medida en que las pymes locales no se asocien y encadenen, tienen su futuro en entredicho por el posicionamiento de las grandes empresas turísticas en la zona. Están ante un dilema, o recuperan las

formas de cooperación campesina propias de la colonización y las desarrollan en el nuevo contexto creando un distrito económico que aunque se nutra de los recursos externos del turismo, desarrolle una dinámica económica endógena que permita el enriquecimiento de todos.

Otras comunidades que no han tenido el mismo proceso de desarrollo mercantil, como las citadas en Guanacaste, no solo no han podido aprovechar las oportunidades del turismo sino que, habiéndose dejado influir por la ideología de la competencia mercantilista salvaje, han abandonado con la economía de subsistencia las formas de cooperación simple propias de ese tipo de producción, erosionando de esta forma un valor importante de su identidad. Marginados así de sus antiguas formas de sobrevivencia y de los servicios sociales, e inmersos en un proceso que no entienden y para el que no están preparados para participar, parte de esta población se inclina progresivamente al consumo o comercialización de la droga.

**b) La necesidad de incorporar la visión de la economía posindustrial y sus formas de organización en el análisis.**

En la revista “Reforma Agraria” de 1994, de la Agencia FAO de las Naciones Unidas se publicó un artículo mío bajo el título de “Capacitación empresarial en condiciones de transición en Europa Central”. Donde se señalaba que el mercado es un producto histórico que hay que construir y que no se puede imponer desde arriba por decreto.

Recomendaba retomar la metodología del Laboratorio, empezando por algunas zonas rurales, para adecuarla al proceso de cambio de la economía industrial centralizada a una economía de mercado en una nueva realidad pos industrial. Lamentablemente, en la mayoría de esos países se impuso la política shock y privatización vertical, lo que provocó un descenso vertiginoso del PIB, con excepción de Polonia que gracias a un acuerdo entre sindicalistas y gobierno, desarrollo formas empresariales innovadoras con la participación de los trabajadores, en algunos casos verdaderos Laboratorios Organizacionales que le permitieron a ese país transformarse en el tigre Europeo de la década de los 90.

Actualmente se está montando una nueva experiencia de adaptación de los excluidos a través de un Laboratorio Organizacional en Luton, cerca de Londres con la participación activa de los profesores Iván Labra y Raff Carmen, que reabre es capítulo en el mundo pos industrial. No obstante, mi interés no se limita a ese escenario mundial. Actualmente la globalización lleva la nueva tecnología a todas partes y no podemos pensar que en los países en desarrollo se hará, primero una transición a la sociedad industrial y apenas después a la sociedad pos industrial. De hecho, aunque ambas formas empresariales se encuentran presente actualmente en los países en desarrollo, la velocidad de los cambios impondrá, más temprano que tarde, las formas pos industriales especialmente en el trabajo de redes y formación de distritos de empresas encadenadas entre si.

En este sentido, la nueva sociología de la organización no puede permanecer pensando que va repetir los moldes tradicionales de paso por las formas de organización industriales. Las nuevas formas asociativas que impulsen el progreso serán cada vez más pos industriales y un insumo importante para el desarrollo de estas formas lo constituirán las formas de cooperación tradicionales base del capital social de las comunidades de subsistencia. Estas formas de cooperación, que han formado parte importante de la identidad local, deben cultivarse porque son fortalezas objetivas, en todo sentido, de cara al futuro. Por una parte, al fortalecer la identidad, generan sinergias dinamizadoras del desarrollo autónomo, y por otra, constituyen en sí mismas una ventaja efectiva para participar en la construcción de las formas asociativas.

### **Carácter masivo y político de los procesos de cambio y transformación organizacional.**

Reconocer la importancia de los modelos mentales en los procesos de organización y la necesidad de ajustarlos a las nuevas formas de producción es un aporte dinámico e histórico a las teorías de desarrollo organizacional que tiene perspectivas prometedoras para los países en desarrollo.

Las teorías prevalecientes hasta el momento han tenido un enfoque sincrónico con la experiencia de los países hoy desarrollados y no engarzan fácilmente con los procesos que enfrentan en la práctica los llamados países emergentes. Pero lo más

importante es que éste nuevo enfoque es que aporta un mecanismo práctico que puede ser utilizado masivamente en los procesos de desarrollo. Una perspectiva que saca la capacitación del ámbito exclusivo de los técnicos y de los microprocesos empresariales o locales y la coloca dentro del marco de las políticas de desarrollo en el sentido más amplio. Esto es desde una perspectiva de cambio impulsada por movimientos de base, ya sean cooperativos, comunales o gremiales, o desde un programa de gobierno regional o nacional que se proponga transformaciones sistémicas importantes construyendo ciudadanía y capital social y respaldando la formación de empresas asociativas capaces de encadenarse e impulsar el desarrollo endógeno, en forma de “distritos industriales pos modernos”, para utilizar la terminología italiana.

En este sentido es preciso no limitarse a la visión tradicional del paso de la artesanía a la industria, porque este tipo de procesos serán cada vez, en su dimensión clásica, menos relevantes. Las nuevas formas empresariales pos industriales, son muy variadas e incluyen las asociaciones de Pymes que cooperan y compiten entre sí. Esta modalidad empresarial ha venido desplazando a la industria tradicional, en varias partes del mundo moderno, por su versatilidad administrativa, precio y calidad de los productos y servicios. El éxito de estas formas empresariales se ha debido, más que al apoyo estatal, a la descentralización y apoderamiento progresivo de las organizaciones de base local y regional.

Se han dado experiencias, a veces truncadas por las limitaciones del centralismo y la falta de visión sobre las posibilidades de la Pymes asociadas, de este tipo en el mundo en desarrollo lo que ha creado un cierto pesimismo sobre el papel de las Pymes. Especialmente porque las Pymes individuales, impulsadas con millonarios fondos para combatir el desempleo, frecuentemente, no pasan de ser una forma de subempleo oculto que ha venido perdiendo perspectiva. No obstante la existencia de espacios para las grandes empresas, proponer a las grandes cooperativas integradas como única solución, es limitante y puede redundar en la exclusión de las Pymes asociativas.

Es preciso incorporar en el menú del desarrollo la visión asociativa más amplia. Especialmente por ser una forma empresarial con espacios crecientes en actividades como el turismo y la nueva tecnología. Esto es crear una visión que pueda impulsada por el movimiento de base hasta generar masa crítica y desarrollo endógeno. Para impulsar este tipo de procesos puede utilizarse la figura de los Programas de Generación de Empleo e Ingreso, creada por Morais y desarrollada por el Instituto de Apoyo Técnico a los países del Tercer mundo, verdadero destacamento de cuadros locales que sirve de base para el montaje de los llamados Sistemas de Participación Social para la Identificación de Proyectos de Inversión.

En otras palabras el método de capacitación masiva puede adquirir alcances mayores de carácter regional y nacional si existe visión y decisión sostenida lo suficiente para que se pueda generar la masa crítica empresarial requerida para el desarrollo de “distritos industriales”. Esta forma de desarrollo local basada en diversas formas de cooperación permite aprovechar los estímulos externos para propiciar un desarrollo endógeno impidiendo o mitigando la devastación y desequilibrios que generan las transnacionales cuando actúan el libre mercado significa retirar la escalera de la autonomía a los países emergentes.