

002259 dep

arch. - 1976

P: 002259

000213206

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PLANIFICACION Y PROMOCION SOCIAL

**DUPLICADO**  
CENTRO DE INFORMACION DOCUMENTAL  
- CIDCSO -  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
Avda. 65-3000 Heredia, Costa Rica

Lic. Miguel Sobrado Ch.

EL METODO DE SANTOS DE MORAIS Y SU APLICABILIDAD A  
LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ESCUELA  
DE PLANIFICACION

( Borrador para discusión interna)

Heredia- mayo - 1976

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PLANIFICACION Y PROMOCION SOCIAL

Lic. Miguel A. Sobrado Ch. de

EL METODO DE SANTOS DE MORAIS Y SU APPLICABILIDAD

A LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ESCUELA DE  
PLANIFICACION

( borrador para discusión interna )

1.- EL MARCO CONCEPTUAL  
La Empresa.

Se considera " empresa " todo y cualquier acción realizada por varias personas. Ella podrá durar una hora, un día, un mes, un año, un siglo o más. Es decir, una empresa puede ser una fiesta religiosa o cívica que puede durar un día, una huelga que podría durar un mes, el desmonte, el destroncamiento, limpieas y cosechas de varios cultivos que podría durar un año, una guerra que podría durar diez años. A todas se considera empresa. Según los fines que persiguen las empresas pueden ser bélicas, agrícolas, industriales, comerciales, de servicios, etc. Asimismo pueden ser estatales privadas en que la orientación y la administración hacen que las utilidades de las ganancias-les toquen totalmente a unos pocos o son dueños de los factores de producción ( tierra, capital, técnicas), no importándoles la suerte de muchos que aportan apenas el trabajo. Pueden ser empresas comunitarias, en las que todos los asociados trabajan, todos gozan de las utilidades porque en este tipo de empresas los socios son los dueños de los factores de producción y orientan y fiscalizan la administración \*.

\* Memoria del Laboratorio de Batán.

Estructuras ideológicas y estructuras organizativas.

A pesar de haberse ido produciendo con el desarrollo de las fuerzas productivas un proceso de división social del trabajo paulatino, no es sino con la revolución industrial que se produce un desfase cualitativo en las formas organizativas. Aparece la gran empresa de gran eficiencia basada en un alto grado de división social del trabajo y especialización (cooperación orgánica).

Esta nueva forma de producción introduce grandes variaciones en la vida social y en la historia de la humanidad. Santos de Morais pone especial énfasis en las variaciones que se producen en lo que llama estructuras ideológicas. Por tales, entiende aquellas actitudes que determinan la capacidad organizativa de los individuos y que son producto del grado de división social del trabajo a que se ha visto sometido el individuo en su experiencia vivencial.

El ser obrero, artesano o semiobrero cobra especial importancia en cuanto a las posibilidades organizativas de los individuos y los grupos y la naturaleza del tipo de organización.

Estos conceptos se entienden de la siguiente forma:

Obrero: es todo asalariado que trabaja en un proceso socialmente dividido.

Artesano: es todo individuo que empieza y termina el proceso productivo.

Semiobrero: es todo aquel que teniendo como fuente principal de sus ingresos el producto de la venta de su producción artesanal, complementa sus ingresos con actividades de obrero o de artesano si es obrero.

Aunque Santos de Morais al hablar de estructuras ideológicas solo pone énfasis en la capacidad organizativa, para recalcar la necesidad de congruencia entre estructuras ideológicas y organizativas a fin de determinar el modelo de empresa en que operarían optimamente. En el desarrollo posterior se introduciría algunos elementos que permiten vislumbrar su síndrome más complejo e interesante.

El análisis de las estructuras ideológicas determinadas por los que él llama modo de producción artesanal, y modo de producción obrero o capitalista, determina síndromas especiales de conducta que tienen importantes implicaciones sobre la capacidad organizativa y las alternativas seleccionadas por los individuos.

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 manifiesta a través del voluntarismo o la organización.
- c- El nivel de aspiraciones y los tipos de alternativas.

Artesano de acuerdo a la definición anteriormente enunciada adquiere una connotación más amplia en el lenguaje cotidiano. No solo se considera artesano al sastre, zapatero, etc, sino que también considera como tales al médico de pueblo, al intelectual que trabaja individualmente, al parcelero campesino, al pulpero, etc. Estas diversas formas de producción individual o familiar que se denominan artesanales configuran por la naturaleza de la producción 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 él tiene del proceso productivo a las demás actividades de la vida social, y a tener una visión global pero simplista de la realidad.

Al igual que en el proceso productivo donde el campesino centraliza todas las etapas directamente a través de fuerzas sobrenaturales encargándole el control de las fuerzas naturales a los santos patronos. En los acontecimientos de la vida social él participa activamente pero delega en el líder carismático aquellos aspectos que están fuera de su control. Sin embargo, esta participación en la vida social no está estructurada orgánicamente, sino que produce participando 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 los laboratorios experimentales los campesinos han demostrado mayor lentitud en el aprendizaje del juego que los obreros agrícolas, asimismo peores resultados en el juego al enfrentarse con los segundos. Viéndolos jugar ajedrez se observa fácilmente como trasladan al tablero sus actitudes de enfrentamiento individual donde juega un papel importante el efecto psicológico en el 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 tendencia a no hacer pases y a realizar un juego de "estrellas". Su música es también individual y sus "conjuntos" se caracterizan por el predominio de la cooperación mecánica. Cuando realizan alguna acción de grupo en defensa de sus intereses no existe una división de funciones claramente determinada, y por lo general todos se abocan a la realización de las tareas inmediatas. 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. En enfrentamiento con grupos estructurados orgánicamente cuya duración sea prolongada, las ventajas de conocimiento del terreno que le dan ventaja a corto plazo desaparecen y el grupo artesanal es derrotado.

El obrero visto de acuerdo con la definición anterior, no es solo 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 solo 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 dentro del equipo 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 reproduce la estructura orgánica de la fábrica.

Su eficiencia frente a los organismos represivos es considerablemente mayor que la de la organización campesina. Sus acciones son rápidas y coordinadas y se caracterizan por la disciplina, virtudes de las que carece la organización campesina artesanal.

En los laboratorios experimentales se ha podido apreciar las características del obrero agrícola en contraposición con el artesano. Cuando intervienen 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. El juego de ajedrez

Lo aprende rápidamente y en los campeonatos derrota a menudo a estudiantes universitarios y empleados de instituciones estatales que tienen una larga práctica en este juego. En el fútbol tiende a jugar en equipo haciendo pases y no corriendo solo hacia la cancha de un extremo a otro de la misma. En una encuesta realizada durante el laboratorio de Bataán por una de las comisiones a fin de organizar actividades artísticas durante las noches, resultó que los obreros bananeros, además de la guitarra sabían manejar baterías, dulzaina, bongones, güiro, etc. Los otros participantes solo sabían tocar la guitarra. Esto indica que las estructuras organizativas bananeras se habían proyectado incluso en el tipo de música.

Esta diferenciación elemental de las estructuras ideológicas producidas por las formas artesanales o capitalistas de producción, si bien es incompleta, señala la existencia de síndromes de comportamiento totalmente diferentes que afectan no solo la capacidad organizativa de los grupos sino la vida social en su totalidad y en sus instituciones básicas como la familia, la escuela, etc. 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 transmite desde los primeros conceptos hasta la forma de ganarse la vida, 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 anti-conceptivos. 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 de los preceptos religiosos, se acuerde de la religión solo 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 mucho más facilidad los métodos anticonceptivos. Para él una gran cantidad de hijos no significa un ingreso mayor. El 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 zonas que nos permiten vislumbrar mejor los síndromes. En la de pequeños productores, predominan las relaciones personales, la dependencia paternalista, el sentido de la dignidad de su forma individualista extema y existe una baja tasa de delincuencia, así como una carencia de prostitución. En la de obreros bananeros las relaciones son mucho más impersonales aunque conserven características diferentes. Existen en estas zonas prostitución y cierto grado de delincuencia.

### LA NECESIDAD DE CONGRUENCIA ENTRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y LAS ESTRUCTURAS IDEOLÓGICAS

" Cuando el campesino o el artesano rural o urbano se encuentra a la cabeza de una gran organización de masas rurales o urbanas, no importa el carácter ya sea organización de lucha o de estabilización social se puede observar nuevamente la incompatibilidad de concepciones de las estructuras orgánicas de la pequeña y de la gran empresa. En el caso de una estructura orgánica compleja, las labores de dirección se resumen en cuatro elementos esenciales:

- 1- Análisis
- 2- Planificación
- 3- Distribución
- 4- Control

El análisis corresponde a la evaluación con ojo crítico de los hechos o fenómenos examinados en sus mínimos detalles posibles.

La planificación constituye la labor de jerarquizar la acción, estableciendo criterios de prioridad para los hechos considerados fundamentales.

La distribución significa la repartición o adjudicación a las comisiones, sub-comisiones o a individuos las tareas fijadas en la planificación.

El control implica comprobar el cumplimiento de las tareas dentro del plazo o calendario previamente establecido por la planificación.

Cambiada o no la realidad que antes se analiza de nuevo se inicia el mismo ciclo de los cuatro elementos de dirección.

Ahora bien 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 sólo el proceso productivo en que exclusivamente él interviene, el campesino o el artesano no logran analizar globalmente un proyecto social para planificar su ejecución en detalle (27). El análisis lo hace pues con autosuficiencia, sin buscar mayores elementos de juicio (28). Su planificación es primitiva y simple, como el proceso productivo mismo que él desarrolla espontáneamente. La misma circunstancia lo hace prescindir de las tareas en colaboración con otras personas. Y finalmente el control es débil e inexistente por el hecho de que en la producción personal del campesino o del artesano, los sujetos activos o pasivos del control están confundidos. (29)

De esta suerte, cuando el campesino o el artesano asciende a los órganos directivos de una gran organización de procesos productivos socialmente dividido, inmediatamente saltan a los ojos los factores de incompatibilidades estructurales que en el futuro van a generar atrofias del desarrollo de la mencionada organización (30). Dichos factores aparecerán como oficios heredados de un proceso productivo simple en que la autosuficiencia exime del análisis y la anarquía excluye la planificación. La distribución es casi nula porque el artesano de la ciudad o de los campos (el campesino) confía más en lo que él mismo realiza con sus propias manos (31).

De ahí la tendencia a la centralización de funciones y la permanente propensión de 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 afectado ineludiblemente, la unidad y la propia vida de la organización.

Aún cuando el líder de extracción campesina permita una amplia distribución de las tareas, ello surte poco efecto por inexistencia e ineficacia de las medidas de control, pues ya se sabe que las tareas sin control no pasan de ser buenos deseos; cada quien las hace como quiere, cuando quiere y según la ley del menor esfuerzo.

La superación de estos vicios la puede lograr el líder de extracción campesina o semi-obrera en la medida en que asimila 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 ( 32)
- c- O sometiéndose a cursos especiales de capacitación para formar dirigentes de organizaciones de estructuras complejas" \* ( EL LABORATORIO EXPERIMENTAL).

## 2.- LIMITACIONES TEORICAS

El marco conceptual de Santos de Morais fue elaborado en función de la organización campesina, procurando esclarecer la necesidad de congruencia entre estructuras orgánicas e ideológicas para la acción eficaz.

Esto representa una limitante importante desde el punto de vista teórico, que no ha sido superado en el capítulo anterior.

Algunos de los conceptos empleados tales como el de empresa, si bien cumpliera con los fines propuestos en su trabajo inicial requieren una mayor precisión, ya que habría dificultades para denominar la empresa artesanal.

El concepto de artesano y obrero son demasiado generales aunque se presenten a esclarecer la problemática. No es lo mismo un artesano de una sociedad de autosubsistencia, que el artesano que vive en una gran metropoli y que participa de cierta forma de la división social del trabajo al comprar sus productos de uso y consumo en el mercado.

Igualmente no es lo mismo un obrero bananero que un obrero grande, o de una gran fábrica, donde los niveles de división social del trabajo varían considerablemente.

\* ( Puede verse también capítulo sobre "Importancia del ajuste de la estructura orgánica con el comportamiento ideológico de trabajadores agrícolas" En el libro " La Organización Campesina y el Desarrollo Rural" de C. Santos de Morais). El texto entre comillas es tomado de ese mismo libro.

( Para una adecuada comprensión del marco teórico es recomendable haber leído previamente el libro de C. Santos de Morais antes mencionado ).

Se hace necesario crear escalas de artesanía y de obrerismo que permitan evaluar la influencia de las estructuras organizativas sobre las estructuras ideológicas, dependiendo del tiempo que ha permanecido en cada proceso y todo su historia laboral.

Sobre los llamados vicios del modo de producción artesanal, que impiden la congruencia entre las estructuras ideológicas y organizativas influyen posiblemente otros factores tales como la conciencia de clase o grupo de referencia.

Es preciso crear una escala que permita catalogar a los miembros de un grupo según estos criterios, y someterlos a su corroboración empírica, para que el aparato teórico tenga mayores alcances prácticos. Por ejemplo; pueden confrontarse los resultados medidos por estas escalas de experiencia laboral y conciencia de clase con las fallas prácticas debidas a vicios artesanales dentro de varias empresas comunitarias. De existir coincidencia en un grado significativo, se habría dado un gran paso para la selección y evaluación de grupos. Asimismo esto permitiría establecer estrategias propedéuticas adecuadas según el diagnóstico resultante.

### 3.- LAS POSIBILIDADES TEÓRICAS

Sin embargo este marco teórico no puede limitarse a la detección de capacidades organizativas. Su riqueza es aún más grande y atañe al campo de la sociología del conocimiento.

Las llamadas estructuras ideológicas y los vicios del modo de producción artesanal no son más que el reflejo de síndromes de comportamiento histórico determinados.

Estos síndromas implican toda una forma de percepción del mundo derivado de formas de organización social diferente.

Este síndrome determina no solo la capacidad de organización

Se extiende aún más a los sistemas de dominación y a la percepción total de la realidad.

El tipo de dominación en las zonas artesanales implica una dominación especial que exige la sumisión personal total, del hombre no independiente. Esta es solo una característica más que junto con otras; la importancia de la "dignidad" y la independencia ayudan a establecer hipótesis renovadores sobre fenómenos tales como la presión sobre la tierra, migraciones, etc.

Las estructuras organizativas determinan todo un síndrome limitante de unas alternativas y estimulante de otras. En los pueblos de pequeños propietarios se observa que los hijos de éstos de poco agrado opten por transformarse en peones permanentes, especialmente en su pro-

... Si no pueden heredar tierra, buscan proteger su status o ascender socialmente estudiando para poder transformarse en maestros o emplearse como vendedores. De preferencia tratan de aprender algún oficio que le garantice cierta independencia y prestigio, prefiriendo aquellos que le permiten establecer su propio negocio artesanal.

La emigración es una alternativa para no sufrir la proletarianización en su propia comunidad, donde implica pérdida de prestigio y dependencia personal. Asimismo la emigración constituye una alternativa para aquellos que desean tierra y no tienen posibilidades de obtenerla en la localidad, como para los que ven en las ciudades la única forma de surgir.

En las regiones de obreros agrícolas la situación es diferente. Los hijos de estos tratan de colocarse en las empresas y el ascenso lo proveen a través de la estructura jerárquica. Aún cuando estudian lo hacen para incorporarse posteriormente en puestos de mayor prestigio dentro de las empresas. No se nota una tendencia marcada a independizarse como artesanos. Cuando emigran lo hacen por lo general para buscar trabajo en otra empresa.

Sin lugar a dudas esta descripción de las preferencias de las sociedades artesanas y obreras, que podrían servir de base para detectar la naturaleza y magnitud de las presiones, es simplista y esquemática si quisiéramos aplicarla a todo tipo de zonas donde predominan los parceleros o los asalariados. Existen diversos tipos de producción agrícola con mayor o menor división social del trabajo y diversas formas de explotación de la parcela familiar.

A todo esto debe añadirse la existencia mayoritaria del sector de los semiobrereros en todas sus variaciones posibles, lo que en suma, presentan una pampa bastante complejo que exige investigaciones profundas para poder tener una idea de la realidad. Sin embargo esta caracterización a grose modo y discutible, de los rasgos predominantes en las zonas artesanales y obreras nos permite vislumbrar otra forma de enfocar la llamada presión demográfica e incluso el fenómeno de las migraciones.

Se ha visto al analizar las alternativas elegibles para los obreros y los artesanos rurales, que lo que podría llamarse presión demográfica, se orienta en diversas direcciones y a diversas alternativas según sea el modo de producción imperante. De esta forma entendemos presión demográfica sobre la tierra como la presión ejercida, de hecho o potencialmente, por la población rural en demanda de sueldos para cultivar, no hasta conocer el número de trabajadores temporales, la densidad de población y el porcentaje de tierras en manos de los latifundios. Es preciso definir previamente el tipo de estructura económica prevaleciente y la distribución de la población económicamente activa según tipos de empresas, así como el índice de desempleo y sus proyecciones. Una vez obtenida esta información debería investigarse las alternativas elegibles para los diversos sectores de población según tipos de economía en que se ha socializado. Para esto podría investigarse la población migrante según actividades en que se encuentre ocupada y relación esta información con las zonas de origen y con el tipo de actividades productivas en que se vio inmersos antes de emigrar. Estos resultados una vez procesados podría indicar el tipo de alternativas elegibles en una situación determinada y podrían arrojar luz sobre los verdaderos motivos de las migraciones.

Desarrollar una metodología de esta naturaleza implicaría un esfuerzo prolongado de un equipo de investigadores. Sin embargo, los resultados pagarían con creces este trabajo. Apenas entonces podría hablarse, prescindiendo de los enfoques psicólogo, de migraciones estereotipadas o las racionalizaciones. Igualmente podría empesarse a hablar con propiedad de presiones sociales.

Sin embargo, quizá una de las posibilidades más importantes del desarrollo y operacionalización del marco teórico de Santos de Morais está en la contribución que pueda realizar a la Sociología del Conocimiento y a la pedagogía en particular.

Los llamados vicios del modo de producción artesanal, que se basan en la autosuficiencia que general la artesanía, constituyen limitantes importantes del conocimiento.

Especialmente esto es manifiesto en la época actual donde la ciencia no es ya labor artesanal, sino de equipos de científicos y se maneja a través de computadores.

Sin embargo, no solo por las exigencias históricas de la creación de la empresa científica, es que los vicios del modo de producción son limitantes del quehacer científico.

Incluso en el aprendizaje individual estos vicios constituyen limitantes cognoscitivos importantes. La autosuficiencia determina que el individuo haga preguntas, no tome apuntes y siempre pretenda conocer todo. Es espontaneísmo y el voluntarismo determina que el individuo no planifique su tiempo de estudio y pretenda asimilar los conocimientos en los últimos momentos cuando debe rendir exámenes, etc.

De esta forma se podría llegar a diagnosticar algunos de los elementos que deben ser considerados por la propedéutica pedagógica y diseñar mecanismos correctivos adecuados.

Todo esto sin embargo, implica una investigación constante en la búsqueda del síndrome-causal, del cual los llamados vicios del modo de producción artesanal no son más que manifestaciones.

#### 4.- EL LABORATORIO EXPERIMENTAL

Este tipo de laboratorios fueron diseñados por Santos de Morais, para formar organizadores de empresas comunitarias campesinas.

Es preciso aclarar para evitar confusiones, que el laboratorio experimental se diferencia de los "Laboratorios vivenciales" norteamericanos, en que procura obtener las relaciones formales durante el proceso de decremento de las informales, mientras que los norteamericanos buscan desterrar lo formal y desarrollar lo informal.

El laboratorio experimental se realiza sobre grandes empresas en operación, o en Centros de Capacitación especiales, que operan como grandes empresas en el momento que se imparten los cursos. Su eficacia ha demostrado ser mayor entre más división del trabajo exista y más numeroso sea el grupo.

Los fundamentos teóricos del laboratorio se encuentran en el marco-conceptual antes expuesto. Sin embargo no todos sus postulantes son explícitos, muchos de ellos sobre todo los relacionados con la teoría del conocimiento son apenas implícitos.

Se señaló con anterioridad de que a pesar de ser este uno de los cam-

pos más ricos que se puede desarrollar a partir de la Teoría de Santos de Morais, requiere de una amplia elaboración.

El laboratorio experimental, llamado también en este documento el método de Santos de Morais, opera partiendo del supuesto enunciado en su teoría, "que los llamados vicios del modo de producción artesanal pueden superarse" sometiéndose a cursos especiales de capacitación para formar dirigentes de empresas complejas".

Se pretende lograr esto sometiéndolo a los participantes del laboratorio a una serie de charlas sobre los principios y técnicas de la organización, los vicios del modo de producción artesanal y los niveles de vigilancia sobre la marcha de la empresa. Procurando lograr la vivencialidad de estos principios y técnicas en la práctica organizativa.

Por vivencialidad se entiende lograr un nivel mínimo de congruencias entre los tres componentes de las actitudes; cognoscitivas, emocionales y de comportamiento. De tal forma que en el transcurso del laboratorio, además de asimilar cognoscitivamente los principios y técnicas de la organización, los participantes descubren que su comportamiento no se ajustará a estos principios y técnicas, y por lo tanto la empresa marcha mal, mientras no logren superar los vicios del modo de producción artesanal (componentes emocionales y de comportamiento de las actitudes derivadas de sus estructuras ideológicas artesanales o semi-artesanales).

Cuando logran descubrir estos vicios y combatirlos a través de los tres niveles de vigilancia (organizativo, ideológico y político) la organización empieza a marchar adecuadamente.

Esto provoca gracias a la dinámica de grupo la formación de nuevos componentes emocionales, congruentes con los cognoscitivos que permiten un comportamiento adecuado a las necesidades operativas de la gran empresa. El laboratorio experimental para su operación eficaz requiere que los participantes pueden disponer de los medios productivos y que tengan un marco definido de libertad de operaciones, sobre el cual no pueda existir intervención de ninguna institución o persona externa.

El mecanismo general del laboratorio es el siguiente.

Se monta desde el inicio una estructura primaria integrada por unos tres ó cuatro participantes del laboratorio, que han sido enterados con detalle 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 ocho días mientras el laboratorio es vulnerable y puede desintegrarse.

Se entrega a los participantes la empresa enunciándoles algunos objetivos generales, que pueden ser cumplido 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 laborato - rio 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 o - SINCRISIS.

Esta entrega se realiza por partes:

a- En el segundo día de la anomia se da una primera charla so - bre la Organización. Puntualizando el condicionamiento de - las estructuras ideológicas por las estructuras organizati - vas, los niveles de organización, etc.

b- En el tercer día se explica lo que es la reunión , las fun - ciones 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 que 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 ( ver anexo con resumen de estas charlas ).

De esta forma se logra la compresión 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. EL ANALISIS

La información transmitida 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, frustraciones y críticas incongruentes.

### 4. LA SINTESIS

Esta etapa es precipitada por la participación del Director del laboratorio 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 laboratorio 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 sobre 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 General donde puntualiza la importancia de la vigilancia a los tres niveles con una crítica como elementos central para poder garantizar la buena marcha de la Empresa. Utiliza para esto ejemplos de experiencia vivida por el grupo hasta el momento.

Esta intervención sirve de base para la evaluación o síntesis de lo que el grupo ya realizado hasta este 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 inicia una nueva síntesis 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 síntesis o levantamiento es ayudada por la crítica y evaluación anterior.

de esta forma, el nivel de análisis y síntesis la crítica juega un papel importantísimo en el cuestionario de los componentes emocionales ( vicios del modo de producción artesanal ) que limitan el comportamiento deseado ( aquí se producen a veces crisis emocionales ).

Los laboratorios organizados con campesinos en centros de Capacitación, constan por lo general de tres etapas donde se produce el proceso de anomia ( en la primera ) sincresis, análisis y síntesis. Estas etapas son: el montaje , la tarea organizada y el desmontaje del laboratorio que culmina con la edición de " La Memoria". La duración de los números 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 laboratorio un aprendizaje de principios y técnicas y una aplicación inmediata y compulsiva a la realidad. Todo esto debe tomarse en cuenta a la hora de la evaluación.

Sobre la evaluación práctica de los resultados de los laboratorios experimentales existe información en los 102 tes de laboratorio experimental realizados en Recife e Ingenio Itiriti ( Pernambuco, Brasil ) - 1964. Sin embargo , no ha existido posibilidad de acceso a esa información.

Santos en repetidas ocasiones ha hablado de procesos de " seguimiento " de los laboratorios. Desgraciadamente, no ha precisado por escrito en que consisten estos procesos. En cierta oportunidad mencionó que los efectos del laboratorio se veían a través del tiempo con transformaciones paulatinas que en última instancia deberían repercutir sobre las comunidades vecinas de las empresas comunitarias.

En Costa Rica no ha existido un seguimiento de los resultados de los laboratorios. La carencia de escalas y la falta de comprensión y colaboración de las instituciones lo han impedido. Sin embargo, se ha podido observar en el caso del Silencio, Tulga, Utaba y Nazareth un papel importante en la estructuración y mantenimiento de la empresa por parte de los participantes en el laboratorio de Bataán.

Otras formas de evaluación durante el proceso.-

Se mencionó inicialmente que la duración de los laboratorios variaban de acuerdo a la composición social de los participantes según fueran : obreros, semiobrereros o artesanos. Sin embargo, debido a la carencia de escalas, la clasificación se realiza según la zona de donde procedan y el tipo de actividad productiva.

Durante el laboratorio de Bataán, donde participaron además de obreros bananeros, cafetaleros, hortícolas etc. además de algunos semiobrereros, estudiantes y obreros de servicio, el Dr. Santos de Morais aplicó a "ojmetro" diversas técnicas de evaluación para elaborar las tácticas.

- 1.- Midió el grado de madurez del grupo por los modelos de estructura adaptados viendo en los mismos el reflejo de vicios del modo de producción artesanal aceptados por el grupo, por ejemplo si la estructura es solo una Junta Directiva con presidente, tesorero y secretario, como una manifestación de caudillismo, si la estructura tenía comisiones pero no tenía nivel de coordinación como una manifestación de anarquismo, etc.
  - 2.- Realizó una tipología de los individuos según el tipo de intervenciones y propuestas realizadas. Por ejemplo, clasificó como artesanos a aquellos que en sus intervenciones se extendían sobre otros temas y no se refería al punto de discusión en forma precisa. Por lo general estos mismos individuos procuraban imponerse como caciques y protestaban, alegando falta de libertad, cuando se les comunicaba que se les había terminado el tiempo de intervención.
- Asimismo laboró la tipología basándose en las propuestas de estructura que impedían todo tipo de control y fomentaban las actitudes voluntaristas y oportunistas.

observar el comportamiento de los individuos en el proceso de trabajo.

3.- Realizó evaluación del comportamiento de los individuos, durante el proceso de trabajo, a través de la observación y comisiones durante todo el proceso, a través de la estructura primaria y con su presencia durante la síntesis en las reuniones de donde introdujo elementos correctivos.

4.- Observó el comportamiento de los individuos y de las comisiones durante el desempeño de los planes de trabajo.

5.- Al final con base en esta información y alguna otra que se desconoce clasificó a los participantes en cuatro categorías:

- a- Potenciales organizadores de laboratorios
- b- Asistente de organizadores de laboratorios
- c- Organizadores de empresa
- d- Asistentes de organizadores de empresa.

**5.- EL LABORATORIO APLICADO EN LA ESCUELA DE PLANIFICACION Y PROMOCION SOCIAL.**

**5.1.- Importancia de la aplicación del laboratorio para los objetivos de la Escuela.**

Para efectos de cumplir con el objetivo organizativo de la Escuela, definida como objetivo central, el laboratorio experimental parece ser, a pesar de su elaboración incompleta, el único método de aplicación inmediata que garantiza su cumplimiento.

Para lograr el objetivo organizativo es preciso garantizar la congruencia de los tres componentes de las actitudes que determinan capacidad de organización. Solo obteniendo esta congruencia entre lo cognoscitivo, lo emocional y el comportamiento es factible garantizar la formación de un promotor eficiente que:

- a. Pueda establecer diagnósticos sobre las fallas organizativas y presentar las alternativas correctivas necesarias al proceso de autogestión, que garantice su eficiencia.
- b. Que el liberarse de los vicios del modo de producción artesanal, limitantes de las capacidades cognoscitivas, pueda avanzar en su proceso de desarrollo científico.

Con esto se garantiza también parcialmente el cumplimiento de los objetivos propedéuticos en la medida que se cuestionan las actitudes limitantes del conocimiento derivados de los visos del modo de producción artesanal y se prepara el terreno para la demanda y asimilación de los principios correctivos.

5.2.- Naturaleza del laboratorio en la Escuela.

Se indicó en el punto anterior que el laboratorio experimental es un proceso de aprendizaje que se realiza en empresas complejas.

La Escuela en este caso es un laboratorio por excelencia, ya que constituye una empresa educativa, que tiene entre sus objetivos el de aprender vivencialmente los principios y técnicas de la organización. Sin embargo existen variaciones importantes que es importante tener presente.

5.2.1.- El producto que se busca no es el simple organizadores de empresas comunitarias que se pretende a través de los laboratorios organizados con campesinos. Sino que se aspira crear un producto mucho más refinado, que además de tener capacidad de montar "organizaciones permanentes de autogestión" sea un verdadero científico social y asesor permanente de estas organizaciones.

Se pretende que este científico esté vivenciado, aplicando y enriqueciendo continuamente sobre la realidad, las leyes y técnicas de la ciencia social. De tal forma que se pueda enfrentar a situaciones cambiantes, creando nuevos mecanismos y desarrollando la ciencia social en forma permanente.

5.2.2.- La empresa, por su complejidad no es de autogestión plena, sino más bien de cogestión. La necesidad de disponer de una estrategia pedagógica que requiere el uso de conceptos y conocimientos especializados implica que los estudiantes no tienen en sus inicios todos los elementos de juicio para decidir sobre los aspectos docentes.

Aunque el propósito de la Escuela es que los alumnos sean sujeto-objeto de su propio proceso esta meta solo podrá ser alcanzada paulatinamente en la medida que internalicen plenamente los objetivos (y estos estén adecuadamente operacionalizados).

5.2.4.- Esta empresa de cogestión donde lo técnico se encuentra concentrado en el cuerpo docente, implica en la medida que la estrategia exige la integración de cursos, la operación coordinada del cuerpo docente como empresa analítica, evaluativa y realizadora de tareas específicas.

5.2.5.- Por constituir el cuerpo docente una empresa o sub-empresa dentro del sistema de cogestión donde el objetivo organizativo es determinante es indispensable que la misma se constituya en un laboratorio experimental. Es difícil concebir profesores de Planificación y Promoción Social que no hayan vivenciado previamente o durante el proceso los principios y técnicas de la organización.

5.3.- Adecuación del Laboratorio a los fines de la Escuela

5.3.1.- El laboratorio de los procesos

Este proceso de vital importancia para la buena marcha de la Escuela y la consecución de sus objetivos presenta algunos problemas.

a- Toda empresa para operar eficazmente necesita tener claramente definidos en forma operacional sus objetivos. La Empresa Docente aunque ha procurado una definición lo más operacional posible de sus objetivos no lo ha logrado todavía al nivel ideal (no existe so bre este procedente).

Es posible que durante la marcha de este primer año experimental se logre este tipo de definiciones. Existe incluso oferta de asesoría para la operacionalización plena de objetivos por parte de un experto de la Escuela de Psicología.

b- Lo reducido del número del cuerpo docente ha sido otra limitante que aparentemente ha sido superada por la dinámica impuesta al proceso por el laboratorio de los estudiantes.

Sin embargo, es recomendable por la complejidad del proceso y para acelerar su dinámica la incorporación permanente de asesores calificados de las otras Escuelas de la Facultad.

5.3.2.- El laboratorio de los estudiantes.

Este proceso debe garantizar el máximo de congruencia posible de los componentes de las actitudes organizativas durante el presente año.

Para esto debe garantizarse su óptimo funcionamiento e impedir intervenciones o imposiciones inadecuadas del cuerpo docente. Este último opera como comisión autónoma solo en lo técnico y durante el tiempo señalado para este tipo de actividades en coordinación con los estudiantes. Aunque el cuerpo docente marque los puntos científicos, y tiene derecho a objetar la forma en que los estudiantes presenten sus proyectos de investigación, la realización corresponde a la organización estudiantil. Los profesores durante esta etapa permanecen como recursos al servicio de los estudiantes. La única intervención que podrán hacer durante esta etapa será en caso de que la realización de los planes aprobados por los estudiantes en Asamblea General sea incumplida. En estos casos deberán hacerlo a través de la dirección del laboratorio estudiantil o de los jefes de comisiones, con fines correctivos desde el punto de vista organizativo.

En cualquier otra actividad del laboratorio estudiantil agropecuaria, de construcción, finanzas, de comedor, etc. en que el cuerpo docente participe deberá ajustarse a los reglamentos y jerarquías imperantes. Por ejemplo: lavar platos en el comedor etc. consultar con el coordinador de comisión etc. La única excepción en que los profesores preferiblemente a través del coordinador académico o del Director podrán intervenir en estas actividades será cuando la forma en que las actividades están siendo realizadas afecten la política de la Escuela en sus relaciones con la Facultad, Universidad, o Sociedad en el sentido amplio de la palabra. Cualquier otra intervención solo podrá ser con carácter didáctico en cuanto a organización y basándose en los planes elaborados por los estudiantes y en forma coordinada con el coordinador docente, o en su defecto el encargado de este tipo de actividades en el MEP.

Hasta el momento el laboratorio de los estudiantes ha vivido su primer ciclo que culminó con una síntesis el 28 de abril. Varios factores determinaron lo prolongado de este primer ciclo.

a- La sobremotivación y solidaridad de los estudiantes, que habían vivido previamente tres semanas de trabajo en el ciclo de orientación.

b- La falta de coordinación existente en el Cuerpo Docente y que impidió precipitar antes esta síntesis.

Lo importante de cualquier forma es que esta síntesis se produjo cuando la crisis era manifiesta y logró aparentemente generar condiciones para la nueva síntesis.

A pesar de que se produjo una etapa de anomia transitoria debido a que el M. I., inadecuadamente organizó otra estructura para la recolección de datos, la organización estudiantil se repuso rápidamente y asumió de nuevo el control.

La primera síntesis demostró a través del examen realizado incapacidad de relacionar la teoría con la práctica de la organización, que estaban viviendo. Esto fue evidente en la asamblea general realizada después del examen y la intervención por comisiones (a las que esto no ha quedado claro, posiblemente los resultados y análisis del examen lo acaben de aclarar). La congruencia del comportamiento con los principios y técnicas no ha sido evaluada aún y aunque en la primera síntesis resultó evidente que los niveles de vigilancia no operaban adecuadamente por falta de crítica, en la práctica se ha visto comportamientos congruentes de cierto porcentaje de estudiantes.

Después de la primera síntesis se han visto mayores manifestaciones de crítica aunque todavía no puede generalizarse esto a todo el grupo.

Parece ser preciso reforzar la nueva síntesis repartiendo a todos los estudiantes los resúmenes de las conferencias sobre organización. Esta nueva etapa debe lograr a través de la crítica un cuestionamiento de los componentes emocionales (vicios del modo de producción artesanal).

Se sugiere que la nueva síntesis se precipite con un nuevo examen que mida el comportamiento, previo análisis detallado del trabajo por comisiones. Es factible que la elaboración del primer plan de investigación genere condiciones para una nueva crisis.

Las etapas siguientes se producirán en Quepos durante la investigación que constituirá una prueba de fuego para la organización estudiantil.

A pesar de la lentitud con que se produjo la primera síntesis dado el carácter permanente del laboratorio no tendrá repercusiones negativas. De hecho se ha producido un desarrollo cualitativo importante de la organización estudiantil y una sensibilización considerable. Se ha reducido la distancia profesor, alumno y existe un contacto más directo entre los estudiantes, que se manifiestan en una reducción de las actitudes defensivas. La capacidad de análisis y organización los distingue ya visiblemente del resto de los estudiantes de la Universidad. Además de las comisiones agropecuarias, residencias, cons -

trucción, control etc. , formaron una comisión de primeros auxilios y sus integrantes asisten a cursos a la Cruz Roja. Actualmente los que viven en la residencia están programando un curso contra incendios.

Es necesario sin embargo, que en el futuro las nuevas etapas no se midan solo por la eficiencia global. Sino que se elaboren exámenes que midan mejor la eficiencia en la acción. Asimismo es preciso la asistencia de reuniones para medir nivel de participación y tipo de proposiciones, para lo cual deberá construirse una escala que permita la evaluación individual.

Debe tenerse presente que durante la etapa actual del laboratorio las tareas físicas han pasado a un segundo plano y que la necesidad de aplicar los conocimientos teóricos y metodológicos a la práctica, es nuevo para los estudiantes que vienen del sistema educativo tradicional. Esto puede ser un factor de ayuda en el proceso organizativo , pero también le imprime una dinámica especial.

Es preciso así mismo prever charlas de apoyo organizativo, sobre elaboración de planes de trabajo y principios de estadística y administración que faciliten el análisis para la programación.

#### 5.4.- La Evaluación final

Esta se realizará con base a los exámenes y observaciones realizadas . Es posible sin embargo que se pueda disponer de mejores instrumentos para medir el grado de congruencia alcanzado.

Existe una oferta formal por parte de la Escuela de Psicología de ofrecer el instrumental y asesoría necesarios para esta evaluación.

Estos mismos instrumentos podrían servir para la evaluación del laboratorio de profesores.

#### 6.- CONCLUSIONES FINALES

Se pretende haber planteado en este documento los aspectos más importantes del Laboratorio y la necesidad de su adecuación a la Escuela. Quedan aún muchos puntos por desarrollar o simplemente no fueron mencionados. Estas tareas deberán realizarse por parte de las comisiones respectivas durante el proceso, elaborarse y discutirse con el cuerpo docente.

Este trabajo no pretende más que aclarar algunas dudas, sobre un método que aún no ha sido plenamente elaborado, pero que tiene un gran potencial teórico práctico. Esta tarea se realizará sobre la marcha.

Como última observación conviene preguntarse si la congruencia de los componentes de las actitudes es solo necesario a nivel organizativo, o si por el contrario es también requerido en todo lo referente a Ciencias Sociales.

La creación de un científico erudito pero incapaz de aplicar la teoría a la práctica por los mecanismos de rechazo emocional a sido característico de la enseñanza tradicional. No basta señalar la importancia de las deformaciones ideológicas como límites del conocimiento humano. Es preciso superar emocionalmente los prejuicios y no solo cognoscitivamente, para que la acción científica creativa sea eficaz.

Quizá las tres etapas permanentes, lanzamiento de la Unidad de Cultura, investigación y principios correctivos, sean cierto tiempo de síncresis, análisis y síntesis. Los resultados serán visibles en breve y es preciso evaluar este proceso, teniendo presente que va acompañado del cuestionamiento de todo un síndrome de desarrollo del laboratorio.

Heredia - 9 de mayo 1974.

A N E X O S  
\*\*\*\*\*

LOS VICIOS DEL MODO DE PRODUCCION ARTESANAL

LA REUNION

LA ORGANIZACION

990000000000.....000000000000

## LOS VICIOS DEL MODO DE PRODUCCION ARTESANAL

El modo de producción artesanal se caracteriza porque en el proceso de producción el individuo domina la totalidad del proceso productivo. Es el mismo hombre que empieza y termina el proceso productivo. Este tipo de producción genera ciertas predisposiciones mentales que aunque efectivas dentro de esta forma de producir constituyen un lastre cuando se manifiestan en la gran empresa.

Dentro del modo de producción artesanal el número de factores con que opera el artesano en el proceso productivo es sumamente reducido y está dentro de sus capacidades el control de los mismos.

Esta posibilidad de control de todo el proceso hace que se manifieste en el artesano un subjetivismo que le hace perderse y fracasar cuando se encuentra en una empresa con alto grado de división social del trabajo.

Las manifestaciones de este subjetivismo que llamaremos vicios en el caso de obreros y semiobreros constituyen un peligro para la empresa comunitaria. Estos vicios se manifiestan porque aunque el individuo se encuentre en una empresa con un proceso productivo socialmente dividido está continuamente bajo la influencia del modo de producción artesanal aún imperante en amplios sectores de la sociedad.

Estos vicios son los siguientes:

1.- La autosuficiencia: Este vicio tiene las siguientes manifestaciones: El individuo se caracteriza porque nunca duda, siempre lo sabe todo, nunca ignora nada, no indaga ni hace preguntas.

Estando perdido en una gran ciudad no reconoce que no sabe donde está e intenta dando palos a ciegas ubicar él solo la calle a donde va.

Cuando discute no escucha, siempre intenta imponer su voluntad. Cuando asiste a alguna conferencia o a una reunión no hace apuntes cree tener una grabadora y una computadora en la cabeza.

Siempre dice "yo creo" "yo supongo", en vez de decir: "todo parece", "todo indica", "se supone", etc.

2.- El espontaneísmo: El espontaneísmo nunca planifica, siempre vive el momento inmediato. No ejerce control ni crítica por lo menos constructivamente, maneja todo siempre improvisadamente.

3.- Centralismo: El centralista no cree en la capacidad de sus compañeros, no confía en aquello que otros hacen, o que él no ve.

Por eso no distribuye funciones ni delega poderes. Siempre está recargado de trabajo y sufre de agotamiento. A menudo impide que se haga el trabajo por no tener posibilidades de cumplir con lo abarcado. Sin embargo el peor daño que el centralista le hace a la organización es que no educa ni crea cuadros, centraliza el conocimiento y crea la dependencia de un solo hombre. Por esta razón los otros miembros tienen dificultades para sustituirlo o incluso la empresa puede peligrar si él desaparece.

4.- Individualismo. El individualista cree solo en el individuo, lo coloca siempre por encima de la organización. Desconfía siempre de la acción organizada y de las organizaciones, actúa solo y no le gusta asociarse.

5.- El voluntarismo: El voluntarista actúa siempre de acuerdo a su voluntad sin consultar a la realidad, sin estudiar las posibilidades reales que existen, es precipitado e inmediatista, tiene siempre prisa. Tiene sensación de que le puede imponer su voluntad a la realidad aunque sus ideas sean fantásticas e irrealizables.

6.- Superficialista: El superficialista tiende a ver solo lo superficial, no va al fondo de las cosas. Es simplista siempre y ve todo muy fácil o muy difícil.

7.- Baluartismo. El baluartismo se cree siempre capaz de realizar cosas por encima de sus capacidades, A menudo adquiere compromisos en la organización que es después incapaz de cumplir. El baluartismo se diferencia del voluntarismo, en el que el baluartista se compromete a hechos concretos, mientras que el voluntarista se refiere a cosas mayores y por lo general de pura palabra.

8.- Sectarismo: Este vicio cuando se manifiesta pone en serio peligro la unidad de la organización. Existe sectarismo de izquierda y sectarismo de derecha. El sectarismo crea una situación de antagonismo directo con los que no concuerdan con su "iglesia", cuando una situación de reconciliación y desconfianza que en breve termina con la unidad de la organización.

9.- Liquidacionismo: El liquidacionista es un enemigo disfrazado. Por lo general propone tareas peligrosas y difíciles que aunque a veces pueden parecer muy valientes por lo general ponen en peligro a todo el grupo. En los grupos que después de una invasión han decidido formar cooperativas comunitaria el liquidacionista tiende a manifestarse en los artesanos que se habían unido a la invasión pensando en la parcela y ven en fracaso de la Cooperativa la posibilidad de hacerse de ella.

10.- **Obrerismo:** Se trata de una tendencia de alienación preconcebida con propósitos definidos en que el artesano manual o intelectual se presume de obrero; busca vivir en tugurios, usa ropas rotas, no se baña, no se afeita, no usa coche, adopta un lenguaje simple ajeno a la gramática. Para semejarse más a los obreros.

11.- **Oportunismo:** El oportunista es el que propone hacer siempre lo más cómodo y que a él le da la gana. No cree en el trabajo paciente y menudo al que alude siempre. Aunque se oculta a veces bajo la máscara de planes muy bonitos, éstos responden a lo que le agrada hacer y no al trabajo paciente que requiere la empresa. El oportunismo puede transformarse, en ocasiones en liquidacionismo involuntario.

Los vicios del modo de producción artesanal se pueden combatir eficazmente a través de la vigilancia y la crítica.

La **vigilancia**: La Vigilancia tiene como propósito mantener la unidad y disciplina del grupo. La vigilancia sin embargo no se ejerce en forma primitiva desconfiando de todos, y poniendo espías ya que esto crea una atmósfera destructiva. La vigilancia se ejerce velando por fiel cumplimiento de los principios y técnicas organizativas y a través de la crítica. Tres son los niveles más importantes a que se lleva a cabo la vigilancia. Se entiende por nivel ideológico la experiencia del espíritu o cariz de la empresa que tanto puede ser el espíritu usurero inmediatista de un pequeño Banco o de una cooperativa de ahorro y crédito como puede ser el cariz paternalista de una Junta de Desarrollo de la Comunidad, tanto puede ser la mentalidad individualista de un grupo de parcelarios en la cual prevalece el principio de "cada uno por sí y Dios por todos", como puede ser el cariz solidarista de los gremios de artesanos o el espíritu cooperativista de una Sociedad Comunitaria.

Ya en el nivel político se refiere a la acción consciente y los propósitos claros e indubitables del grupo de individuos.

A nivel organizativo es donde se identifica y se logra descubrir los enemigos de tipo ideológico de los enemigos políticos.

Es decir enemigo de la unidad o de la existencia de la propia empresa.

Tres son los niveles más importantes a que se lleva a cabo la vigilancia:

- 1- Nivel ideológico
- 2- Nivel político
- 3- Nivel Organizativo

A nivel ideológico la vigilancia se ejerce haciéndoles ver en forma organizada a los compañeros que manifiestan vicios que atentan contra la unidad y la disciplina el daño que le están haciendo a la organización. Los que trasgreden inconscientemente los principios de la organización son enemigos ideológicos. Una vez que han sido advertidos, en forma organizada, de su error, si lo vuelven a cometer reiteradamente, se convierten en enemigos políticos. El enemigo ideológico puede ser tolerado, el enemigo político debe ser apartado inmediatamente.

A nivel organizativo la vigilancia se ejerce velando por el fiel cumplimiento de las técnicas organizativas y las disposiciones vigentes.

### La Crítica.

La crítica es un factor indispensable para una efectiva vigilancia. Su existencia es un requisito necesario para la buena marcha de toda organización. La crítica puede ser:

a- Inoportuna

b- Justa

c- Injusta

De cualquier forma toda crítica es importante ya que siempre da oportunidad de aclarar las cosas y de mantener una vigilancia eficaz.

### La Autocrítica:

Es otra forma de mantener la vigilancia y la unidad en la organización sin embargo, la crítica es siempre más importante que la autocrítica.

La autocrítica los individuos la aceptan y la ejercitan con más facilidad sobre todo cuando se realiza en forma mecánica. Como la "mea-culpa", "mea culpa" de los primeros tiempos del cristianismo. Además porque muchos se apuren en hacerla como mecanismo de defensa para evitar o ablandar la crítica.

Otra forma de la vigilancia es el estudio. Toda empresa debe tener una sección de capacitación para garantizar la eficacia de la empresa y de sus integrantes. Para esto debe aprenderse a leer adecuadamente basándose en los siguientes principios.

a- No pasar el párrafo siguiente sin haber entendido el anterior.

b- Buscar siempre interpretar el párrafo o el capítulo leído.

c- Calendarizar la lectura creando el hábito de leer regularmente e ir avanzando poco a poco en el número de páginas leídas.

INTRODUCCION

En una charla posterior que el Dr. Santos de Morais, brindó al Cuerpo Docente de la Escuela, catalogó los vicios del modo de producción artesanal de la siguiente forma.

Origen: el Subjetivismo del productor individual

a- Vicios que se manifiestan en el ANALISIS de un fenómeno o de un contexto dado.

1- Simplismo

2- Radicalismo

b- Vicios que se manifiestan en la ACCION

1- Baluartismo

2- Aventurerismo

3- Espontaneísmo

4- Personalismo (tend. a cent)

5- Practicismo

6- Liquidicionismo

7- Anarquismo

8- Obrerismo

9- Sectarismo

10- Oportunismo

11- Criticismo

\* OPORTUNISMO CONSCIENTE E INCONSCIENTE, se manifiesta sobre todo a través de:

a) Sectarismo

b) Liquidacionismo

c) Anarquismo

g) Criticismo

d) Radicalismo

e) Espontaneísmo

f) Obrerismo

Los vicios del modo de producción artesanal, como manifestaciones de un síndrome y constituyen pistas importantes para su búsqueda.

Los cambios introducidos en este esquema pueden ayudar en esta búsqueda pero el trabajo por elaborar es aún arduo.

LA REUNION

Existen varias formas en que la gente se agrupa dependiendo cada una de estas formas de la circunstancia y de las estructuras ideológicas de los individuos. Antes de proceder a definir lo que es una reunión en una gran empresa moderna nos referiremos a algunas formas de agruparse a las cuales se les llama impropriadamente reunión.

LA PLATICA:

La plática se da cuando se reúne un grupo de amigos o conocidos para conversar sobre muchos temas, contar chistes y donde por lo general no se toma ningún tipo de resolución, tiene duración indefinida. La plática cuando sus integrantes se aburren.

REUNION DE COMADRES.

Una reunión de comadres es aquella en la que se reúnen una serie de vecinas, conversan todas al mismo tiempo y lo que es más interesante, a pesar de estar hablando de diferentes temas todas están al tanto de lo que las demás hablan.

REUNION DE COMPADRES:

Una reunión de compadres se caracteriza por el palmoteo recíproco en la espalda y por la falta absoluta de crítica entre sus integrantes. Se evitan los enfrentamientos y se busca el consenso entre sus participantes. Es la típica reunión de los pequeños propietarios agrícolas donde por ejemplo al preguntárselo al tesorero donde está la plata e informar aquel que gastó su hijo en una borrachera los demás le dicen que no se preocupe, que más adelante podrá reintegrarla.

REUNION DE LA GRAN EMPRESA.

Se caracterizan primero, porque es preparada de antemano. Está determinado el sitio, la hora, y existe una agenda por el que debe presidirla. La agenda contiene: a- un informe del que preside sobre lo que se ha hecho y las nuevas situaciones que se han presentado. Segundo: un plan de trabajo para el próximo período. Tercero: una forma de distribuir las tareas a realizar para cumplir el plan, y cuarto: se establecen los mecanismos de control adecuado para que se cumplan efectivamente los trabajos asignados.

Además de estar integrada de esta forma la agenda al inicio de la reunión, ésta debe ser aprobada incluyéndole o restándole asuntos a tratar según el criterio del grupo y debe fijarse el tiempo de duración de la reunión.

Una vez fijado el tiempo de duración de la reunión se fija también el tiempo de discusión de cada uno de los puntos a tratar en la agenda y a su vez se le asigna un tiempo de participación a cada uno de los asistentes a la reunión de acuerdo a la cantidad de minutos que se le ha asignado a cada tema para su discusión.

Estas características de la reunión de la gran empresa, son las que permiten la efectividad de la organización. Por una parte permite que haya un orden prioritario en la discusión de los temas determinados por el grupo en base al proyecto de agenda. Permite que se discuta ordenadamente y que se tomen resoluciones, se distribuya y controle efectivamente el cumplimiento de las resoluciones tomadas. En el tiempo destinado cada punto de la agenda se habla únicamente lo pertinente al mismo y en forma precisa, evitando que se introduzcan otros temas que haría interminable y agotada la reunión.

#### LA DIRECCION:

Para que la reunión sea realmente efectiva, la dirección debe atenderse con prioridad a las funciones que le corresponden, las que se pueden resumir en cuatro elementos esenciales:

- 1- Análisis
- 2- Planificación
- 3- Distribución
- 4- Control

El análisis corresponde a la evaluación con ojo crítico de los hechos o fenómenos examinados en sus mínimos detalles posibles.

La planificación constituye la labor de jerarquizar la acción, estableciendo criterios de prioridad para los hechos considerados fundamentales.

La distribución significa la repartición o adjudicación a las comisiones, sub-comisiones o a individuos las tareas fijadas en la planificación.

El control implica comprobar el cumplimiento de las tareas dentro del plazo o calendario previamente establecido por la planificación.

La dirección debe cumplir con estas tareas antes que con cualquier otro tipo de trabajo. La labor de la dirección así lo exige. Descuidar cualquiera de estos elementos por dedicarse a la realización de cualquiera de las tareas en la cual puede serse muy hábil es perjudicar la organización aunque se trabaje muy fuertemente.

LA ORGANIZACION

La organización la crean los hombres a la medida en que se asocian por intereses comunes. La primera organización que aparece es la de la familia. El hombre y la mujer se asocian para formar el hogar. Esta es la primera empresa que el hombre organiza con el fin de sobrevivir y procrear los hijos para la continuidad de la especie. Luego ellos se asocian a otros individuos y crean la tribu, el grupo social, la sociedad.

Según las actividades, los individuos y los grupos crean otras organizaciones, otras empresas u organizaciones de distintas magnitudes y distintos fines (agrícolas, industriales, transportes, servicios, administración, política, religiosa, etc.) que componen a la vez, el inmenso adiamaje de esta enorme organización o empresa que se llama la Humanidad cuyo objetivo es lograr el bienestar de todos los asociados, los hombres.

LA EMPRESA

Se considera a la empresa como toda y cualquier acción realizada por varias personas. Ella podrá durar una hora, un día, un mes, un año, un siglo o más. Es decir; una empresa puede ser una fiesta religiosa o cívica que puede durar un día, una huelga que podría durar un mes, el desmonte, el destroncamiento, limpias y cosechas de varios cultivos que podría durar un año, una guerra que podría durar diez años. A todas se considera empresa. Según los fines que persiguen las empresas, pueden ser bélicas, agrícolas, industriales, comerciales, de servicios, etc. Asimismo pueden ser estatales, privadas en que la orientación y la administración hacen que las utilidades de las ganancias le toquen totalmente a unos pocos que son dueños de los factores de producción (tierra, capital, técnicas), no importándoles la suerte de muchos que aportan apenas el trabajo. Pueden ser empresas comunitarias, en las que todos los asociados trabajan, todos gozan de las utilidades porque en este tipo de empresas los socios son los dueños de los factores de producción y orientación, fiscalizan la administración.

LOS NIVELES DE ORGANIZACION

Los grupos humanos, las empresas, las asociaciones de personas, presentan distintos niveles de organización. El nivel de organización es lo que determina el grado de eficiencia del grupo de personas que persiguen un objetivo común.

Mientras más grande sea la división social del trabajo, más eficaz es la empresa y su organización. Inicialmente, todos los grupos humanos operan casi sin división social del trabajo. Todos los integrantes de una tribu realizaban la cacería, la recolección de frutos y la pesca.

Había apenas la división natural del trabajo, el hombre realizaba la labor pesada y la mujer las livianas. La mujer crea la agricultura y domina primitivas técnicas agrícolas.

Con el desarrollo de la agricultura, se crean los excedentes de la producción que se conservaban para períodos de escasez. El cambio de los artículos que sobraban crean el comercio. Así que el proceso de desarrollo va aumentando la división social del trabajo y la especialización de los individuos, unos cuidan de la pesca, otros de la agricultura, unos de artesanías (de cueros, de cerámica y metales) otros para guardar cereales, otros se encargaban de las armas y otros de la ropa.

Estas etapas de especialización creadas por la división social del trabajo alcanza a un nivel que en el presente milenio los grupos humanos estaban divididos entre agricultores, comerciantes, artesanos, etc. La llegada de la revolución industrial le dio más movimiento a esta división o distribución del trabajo al grado de presentar la división del proceso productivo. Es decir, en la fabricación de zapato intervienen cientos y hasta miles de obreros urbanos, la producción de un racimo de banano intervienen cientos y miles de obreros agrícolas. De ahí que los obreros de grandes empresas con proceso productivo socialmente dividido tienen mayor capacidad de organizarse. Por otro lado, los artesanos, los campesinos, no siempre están dispuestos a organizarse, a asociarse, pues está metido en un proceso productivo único sin casi división social. Les falta el grado de conciencia organizativa que la gran empresa o empresa de tipo grande lo puede dar.

#### LOS GRADOS DE CONCIENCIA

Son tres: INGENUA, CRITICA y ORGANIZACION. En la ingenua, los individuos se dan cuenta de sus problemas, de su miseria pero no llegan a identificar las causas. Le atribuyen su situación a Dios a los espíritus y supersticiones. En la crítica, los individuos identifican las causas de sus problemas. Se dan cuenta de la mala distribución de los recursos, los latifundistas, terratenientes que los explotan. Pero no se organizan para darle solución a todos sus problemas. Luego de varios años de lucha pueden lograr crear la conciencia organizativa y las estructuras necesarias. Así las masas logran alcanzar sus fines, el progreso material y espiritual, el bienestar de los pueblos.