

III. Principales problemas de la empresa social cafetalera

by Francisco Aguirre S. - lunes, octubre 18, 1999

<https://vinculando.org/productores/problemas.html>

Aunque las organizaciones sociales representan una alternativa real y cada vez más extendida en el campo mexicano, el contexto dentro del cual se han formado y las costumbres e idiosincrasia de sus miembros se conjugan para crear fenómenos adversos al fortalecimiento de las mismas. Por ello, en el presente apartado daremos una breve descripción de algunos de los inconvenientes que los estudiosos del tema consideran como más importantes para su sano desarrollo y expansión.

Un problema mayor en el funcionamiento de las empresas sociales es la **desvinculación de las diferentes instancias** que la componen, como en el caso de la estructura participativa (asamblea) y la ejecutiva (consejo de administración). No son raros los casos en que tras largas reuniones y acalorados debates los representantes de la organización llegan a una decisión que luego no es ejecutada. Una de las razones de este fenómeno, entre otras, es que los ejecutivos de la empresa social pueden caer fácilmente en actitudes de negligencia o menosprecio hacia las instancias teóricamente superiores, pero vistas como débiles e incompetentes[1].

Para contrarrestar esta situación, los mecanismos de comunicación y control tienen que funcionar ágil y vigorosamente; pero es éste uno de los puntos más débiles en la mayoría de las empresas sociales. En parte se debe a las diferencias en los estilos de comunicación que existen entre la comunidad rural y la empresa, por cierto social y rural pero finalmente empresa[2].

En lo que respecta a la participación de los socios dentro de una organización social, se cuestiona la asistencia y el "voto" como formas de participación, pues ninguno de los dos significa *per se* la participación real de los sujetos, que se considera como resultado del conocimiento de la información, su análisis y decodificación. En este sentido las asambleas difícilmente permiten la participación real[3].

Entre las causas de este problema encontramos la falta de concientización por parte de los miembros respecto a su condición como socios de una organización. En nuestra investigación de campo pudimos ver que algunos cafecultores veían a su organización *sólo* como un medio a través del cual podían vender su grano a un mejor precio, sin tomar en cuenta la solidaridad y trabajo en común que se había realizado previamente.

Este tipo de fenómenos podría empezar a ser soslayado por medio de la educación constante de los socios respecto a los ideales que dieron origen a su organización. Existen casos en los que se justifica entre los campesinos este tipo de asociación por medio de afirmaciones teológicas, lo cual ha dado mayor fortaleza a ciertas organizaciones.

Por otro lado, dentro de las bases filosóficas de estas organizaciones encontramos a la neutralidad política promulgada por el cooperativismo, misma que ha sido una de las causas importantes para asumir una actitud anticrítica que inmoviliza a las organizaciones, convirtiéndose en entes fáciles de manipular y controlables por los órganos oficiales. La supuesta neutralidad impide el análisis y la participación consciente en la toma de decisiones en todos los niveles[4].

Sin negar lo anterior, se pudo observar en una de nuestras visitas que hay organizaciones que no obstante siendo *formalmente* neutrales, tienen una actividad política importante durante las elecciones locales (municipales). Esta actividad se relaciona con la difusión entre los miembros de comentarios acerca de los candidatos, dándoles argumentos para votar a favor de alguno de ellos. Además de ello, si la organización es suficientemente influyente en el ámbito local, los propios partidos políticos las toman como actores de peso en dichas elecciones, a partir de lo

cual tratan de establecer alianzas previas a los comicios.

Otro problema latente en todas las organizaciones autogestivas es el frecuente desequilibrio entre el interés de los socios para recibir beneficios inmediatos de su organización y la necesidad de mantener o acrecentar la capacidad económica de la empresa[5].

Distribuir el excedente y lograr un cierto equilibrio entre intereses comunes, consumo, intereses familiares e individuales, es una de las prácticas más difíciles en una empresa social, siendo al mismo tiempo un factor de tensión continua en estas empresas. Así, en una comunidad estudiada por la investigadora Margarita González, se observó que el grupo de socios más participativo y la directiva tienen como prioridad los intereses comunes para pagarle al banco y mantener la empresa; mientras, otros socios y sus esposas esperan los beneficios inmediatos y pensaban que trabajando en forma individual la tierra se podría obtener más[6].

El punto crucial donde se contraponen y resuelven estos intereses es la distribución de excedentes; por un lado, se requiere la eficiencia y capitalización de la empresa como un objetivo común a largo plazo, y por el otro, distribuirlo socialmente para responder a las necesidades, a veces apremiantes, de ingreso de sus integrantes o de bienestar social[7].

En este sentido, nuestra investigación de campo nos permitió observar que *el total* de miembros encuestados pertenecientes a dos organizaciones a quienes se les pidió que evaluaran su situación económica *antes y después* de haber ingresado a sus respectivas organizaciones, respondieron que actualmente se encontraban mejor que al estar trabajando individualmente, lo cual nos hace suponer que, no obstante los diversos problemas generados entre intereses individuales y colectivos, algunas organizaciones sociales sí tienen la capacidad para mejorar gradualmente el nivel de vida de sus miembros y aún mantener un crecimiento aceptable.

Otro de los inconvenientes a resolver es resultado del fenómeno de las responsabilidades diluidas entre varios trabajadores, donde todos y nadie son responsables de que una determinada tarea se cumpla. El efecto de esto es que o algunos trabajos no se realizan o se realizan a medias, pero esto no trae mayores consecuencias para el trabajador aunque afecte al proyecto, dado que no se puede identificar claramente a un responsable a quien exigir que rinda cuentas.

En vez de una repartición de tareas, basada en un análisis y una planeación objetiva, existe un cierto voluntarismo y *laissez-faire*, lo que produce un efecto contradictorio: mientras que algunos reducen su área de responsabilidad, en una actitud seudo sindical, al mínimo posible, otros asumen una sobrecarga de tareas.

De ahí resulta una tendencia peligrosa, inherente a la organización autogestiva, la de desgastar a los mejores dirigentes y a los trabajadores más responsables. El desgaste no es sólo físico, por la acumulación de funciones, sino también emocional por que los más convencidos y entusiasmados del proyecto y que le dedican mayores esfuerzos, corren el riesgo de ser blanco de críticas y objeto de bloqueos.

Si no se corrigen a tiempo estos errores de una repartición de funciones espontaneísta y poco planeada, el resultado será que la organización pierda los miembros con mayor empuje e iniciativa[8].

Otro de los problemas que puede ser propiciado indirectamente por las organizaciones sociales, pero al nivel de la comunidad donde habitan los socios, es que la fragmentación entre los cafecultores aumente y debilite las instituciones comunales tradicionales y las formas de cooperación que han mantenido la cohesión comunitaria y la solidaridad por un largo tiempo. Un ejemplo de cooperación comunitaria antigua

es el Tequio[9], práctica que lleva a los miembros de la comunidad a trabajar en conjunto para realizar obras en su propio beneficio, por ejemplo con caminos rurales o limpiando las parcelas de cada persona.

Este fenómeno se agrava con el incremento en la competencia política entre cafeticultores y líderes locales, lo que esta fragmentando altamente la respuesta de los productores a sus problemas. Por un lado, existe una mayor competencia entre organizaciones locales por los escasos recursos públicos. Por otro lado, existe una amplia variedad de acercamientos organizativos para tratar los asuntos relacionados con el café: algunas están buscando mayor confianza en sí mismas así como un camino autónomo hacia el desarrollo, mientras otras aun permanecen fuertemente ligadas a los proyectos del sector publico[10].

Gill sostiene que una estructura cooperativa debilita a las organizaciones campesinas tradicionales y agrava la diferenciación socioeconómica entre los residentes de una comunidad al promover una mayor productividad e integración de mercado que sólo unos pocos pueden alcanzar. La organización atrae a los mejores campesinos, quienes concentran los beneficios y alcanzan un poder considerable en el nivel local[11].

Nuestra experiencia indica esta afirmación es parcialmente cierta, en tanto que no sólo los mejores cafetaleros están dentro de las organizaciones, sino también muchos de pocos recursos. Por otro lado, esa "diferenciación socioeconómica" se traduce en la mejora en la calidad de vida de algunos de esos cafetaleros, lo que es visiblemente atractivo para sus vecinos, algunos de los cuales han buscado integrarse también a dicha organización. Suponemos entonces que un elemento que puede ayudar a aclarar este fenómeno es el tiempo, pues a corto plazo sí se deben ver diferencias entre miembros y no miembros, pero más tarde, algunos no miembros buscan su incorporación, ampliando paulatinamente a más personas los beneficios de dichas organizaciones.

No obstante, debemos reconocer que la proliferación de nuevas organizaciones dentro de la misma comunidad afecta la cohesión y solidaridad de los miembros de esta ultima al tratar de resolver sus problemas comunes, fragmentando sus respuestas y debilitando su influencia para cambiar las políticas de las instituciones publicas[12].

Por otra parte, y en lo que respecta al proceso de toma de decisiones dentro de la organizaciones sociales, podemos mencionar que aunque las representaciones locales de ciertas organizaciones se benefician directamente de los vínculos horizontales de sus oficinas centrales, las organizaciones locales no establecen ni mantienen estos vínculos ellas mismas. Los vínculos han sido establecidos y mantenidos básicamente por líderes externos, y operan a través de dichas oficinas centrales. La mayoría de las actividades que se realizan en las comunidades han sido previamente enviadas y aprobadas en las oficinas centrales por la asamblea de delegados. De esta manera, hay una fuerte **centralización en la toma de decisiones** (en los recursos financieros para el café, procesamiento, comercialización, entrenamiento, proyectos, etc.) de la oficina principal.

Nuestra investigación de campo indica que éste es un fenómeno extendido en diversas organizaciones sociales cafetaleras debido a dos factores principales: en primer lugar, la persona que toma el mando de la organización, cuando procede del exterior, es vista con gran respeto por parte de todos los miembros debido a que normalmente poseen mayores conocimientos técnicos o mantienen vínculos con otras personas e instancias que pueden ayudar a la naciente organización. Con el paso del tiempo, esas personas adquieren una gran cantidad de poder formal (presidente del Consejo) o informal (asesores) que les permite dirigir el rumbo de la organización sin encontrar muchos problemas.

Un segundo factor que propicia esta situación es la actitud de algunos de los miembros, quienes prefieren no tomar ellos solos decisiones que son vistas como importantes para el futuro de la organización, por lo que prefieren delegar esa responsabilidad a otros. Cabe mencionar también que este fenómeno se conjuga, en algunos casos, con la poca disposición de los miembros para dedicar parte de su tiempo a las actividades organizativas que les son requeridas.

En tercer lugar hemos observado que el interés de los miembros por los asuntos y bienes de su organización se diluye en la idea de que "todo es de todos", por lo que si existe la necesidad de atender asuntos de la organización donde ésta pueda perder (o dejar de ganar) algo, pero que al mismo tiempo están en conflicto con algún interés

personal, los miembros podrían preferir relegar a su organización, aun cuando indirectamente también les afecte a ellos.

No obstante lo anterior, dichos problemas no son claramente notados o corregidos con la energía suficiente debido a que existe también una idea extendida respecto a que todos los miembros son iguales, por lo que no es fácil que algunas personas acepten públicamente sus errores, sino que intentan justificarse o culpar a otros, lo que no resuelve el problema de fondo.

Para finalizar este apartado, mencionaremos los resultados de una encuesta realizada en 1989 por el Consejo Nacional de Empresas Campesinas de la CNC a las empresas sociales del sector rural. En 357 organizaciones económicas y 164 empresas campesinas se encontró lo siguiente:

- A. El 80% de las empresas campesinas tienen necesidad de capacitación de su personal.
- B. El 90% de las organizaciones consultadas manifestaron necesitar de manera prioritaria asistencia técnica.
- C. El 70% de las unidades económicas campesinas que actualmente operan, declararon tener problemas de comercialización.
- D. El 80% de las empresas encuestadas indicaron tener problemas de financiamiento.
- E. El 70% consignó tener problemas con dependencias públicas[13].

Fuentes.

[1] Dieter Paas, "La empresa social ¿un modelo de organización viable?", op. cit. Pág. 75; énfasis añadido.

[2] *Ibidem*, Pág. 76

[3] María J. García Ramos y Susana Mejía, "Mujer y Cooperativismo. Las artesanas de Cuetzalan y la Cooperativa Tosepan Titataniske", en Félix Cadena Félix Cadena et al (Comps.); La empresa social y sus problemas de organización; México; Fundación Friedrich Naumann/PRAXIS, 1992 Pág. 163

[4] *Ibidem*, Págs. 163-164

[5] Tomado de Dieter Paas, "Introducción al tema", op. cit. Pág. 22

[6] Margarita Rosales González, op. cit. Págs. 188-189

[7] *Ibidem*, Págs. 194-195

[8] Dieter Paas, "Introducción al tema", op. cit. Pág. 19

[9] Gonzalo Piñón Jiménez, op. cit. Págs. 115-116

[\[10\]](#) Ibídem, Pág. 120

[\[11\]](#) Ibídem, Pág. 28

[\[12\]](#) Ibídem, Pág. 98

[\[13\]](#) Bernardino Mata Garcia, "La modernización en el campo y las empresas sociales", op. cit. Pág. 55