

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS
POSTGRADO LATINOAMERICANO DE TRABAJO SOCIAL
DOCTORADO EN GESTION DEL DESARROLLO



*Metodología para el fomento de micro y pequeñas
industrias en el ámbito local:
Los Grupos de Eficiencia Colectiva
como una propuesta integradora de saberes para
el desarrollo*

Presentada por:
Analía La Banca

PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE
*DOCTORA EN CIENCIAS SOCIALES CON ORIENTACION EN GESTIÓN
DEL DESARROLLO*

Asesor:
DOCTOR ALEJANDRO MEDINA GIOPP
MAYO DE 2008

CIUDAD UNIVERSITARIA

TEGUCIGALPA, MDC.

HONDURAS, CENTRO AMERICA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
UNAH**

Autoridades Universitarias

Rector:

Dr. Jorge Abraham Arita León

Secretario General:

Abog. Adalid Rodríguez Reyes

Vicerrectora de Asuntos Académicos

Dra. Rutilia Calderón

Directora de Docencia

Dra. Alicia Geraldina Rivera

**Coordinadora de la Comisión del Sistema de Estudios de
Postgrados**

MSc. Irma Yolanda Herrera de Hernández

**Directora Postgrado Latinoamericano en Trabajo Social
(PLATS)**

Dra. Ana Corina Hernández Rodríguez

**Coordinadora del Doctorado en Ciencias Sociales con
Orientación en Gestión del Desarrollo**

Dra. Margarita Oseguera de Ochoa

AGRADECIMIENTOS

La lista de las personas a las que tengo que agradecer el haber llegado hasta aquí y haber podido producir este trabajo es grande. En ella se mezclan los dos maravillosos anclajes que tiene mi vida; desde hace casi 15 años en ella hay afectos de acá y de allá; las hermanas y amigas centroamericanas y las hermanas y amigas de Argentina. Mis países, me gusta decir. Honduras por afecto, Argentina por origen; y como dice Juana Pavón, ambas tienen nombre de mujer.

Mis profesores y profesoras del doctorado, y mis compañeras y compañeros han tenido mucho que ver en esta producción que es el cierre de una etapa muy fuerte de mi existencia, en lo personal y en lo profesional, especialmente la Doctora Margarita Osegura en su rol de compañera y también de directora del Postgrado, así como mis compañeras de Maestría (y algunas de Doctorado) la querida Ana Corina Hernández, Bessy, Francisco y a todo el personal del Postgrado.

De allá (o de acá) mi amiga y hermana Zoila, no sólo compañera de aprendizajes formales, sino quien me mostró muchos de los rostros de Centroamérica, a quien admiro y quiero. Mis otras brujas amigas, Chefy, América, y Belkis que acompañaron mi crecimiento personal y el nacimiento de mi hijo Lisandro. Cristina de Paz y Doña Petra que hicieron que mi vida sea más feliz y con menos miedos. Santos Arzú me mostró una parte de mi misma que no conocía y lo quiero y lo respeto por eso.

De acá (o de allá) mi amiga la Doctora Olga Echeverría leyó, recomendó y criticó desde el afecto y desde su lucidez e inteligencia, aportó al proceso humor, bibliografía e ideas sin las que nunca podría haber llegado a este producto. Mi amiga Silvia Pagliaro me escuchó hablar y discutió conmigo durante horas sobre intervención profesional, emprendedores, desarrollo local; y me cuidó a mi y a Lisandro en momentos muy difíciles en los que gracias a ella pude leer, escribir, producir... Mi querido hermano Facundo me confronta con sus formas de pensar, Nazarena y mis sobrinos Heder y el Dioni me quieren y yo los quiero y los disfruto a todos. Mi amiga Susy Ortega me ayudó a incorporarme y me apoya a diario en la vida y en mi espacio de trabajo y también le estoy muy agradecida.

Ahora vuelvo a pensarlo, y no hay allá ni acá, sólo una armando sus redes y entrelazando sus opciones y sus afectos.

La Doctora Alicia Gurdían y la Doctora Kemly Jiménez valoraron mi trabajo, y eso me dio el impulso necesario para decidirme a terminarlo, y eso lo hicieron en mi casa en Tandil; en Santo Domingo trabajé y aprendí muchísimo del Ingeniero Luis Toirac, que es “de los que mas saben” cómo trabajar en asociatividad empresaria. Mientras trabajaba con él, mi amiga Pia y su familia fueron también mi familia.

El Doctor Alejandro Medina fue muy generoso en sus saberes, su trabajo y su amistad, brindándome experiencia, leyendo mis trabajos y aportándome muchas cosas, y seguridad profesional por sobre todo; su aporte fue y es valioso en mi desarrollo profesional, tanto para la realización de este trabajo como en otras labores.

En mi lugar de trabajo actual, la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN, muchos colegas docentes permiten que me desarrolle en mi especialidad y me permiten discusiones y miradas diferentes, a partir de nuestras tan diversas formaciones profesionales. A ellos agradezco especialmente el poder concretar mi graduación. Gracias por el apoyo material y moral al Vicedecano Dr. Alfredo Rébora, a la Secretaria Académica Cra. Gloria Vanonni, a la Cra. Gloria Trovato, y especialmente a mi jefe Cr. Daniel Herrero y al Sr. Decano de la Facultad, MBA. Roberto Tassara. También Dra. Adela Cunniberti, de la Facultad de Ciencias Exactas, y el personal y autoridades de la SECAT en la Universidad Nacional del Centro.

Por último, quiero agradecer aunque ya no esté (y con pesar porque tal vez no lo hice en su momento) al Profesor Patricio León a quien recuerdo cada vez que, como dice Foucault, la pasión, el pensar y el azar se entrecruzan, y entonces vale la pena pensar. Y escribir, y producir. Fue uno de los Maestros, no sólo mío sino –lo sé- de todas las compañeras de la VIII Promoción de la Maestría que tanto disfruté.

Y dos gracias mas, las más íntimas y cuidadas gracias: a mi amigo Néstor que es mi sostén emocional, moral, mi “soporte técnico” y la persona con que cuento en cada momento de mi vida. Eso de “sin él nada de esto hubiese sido posible” es más que estrictamente cierto. Es de los que tienen tanta luz *“que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca, se enciende”*. Gracias Ingeniero.

Y a mi hijo Lisandro que es “el sol de la vida mía”, que me cuida, me banca, me interpela y me da identidad y besos.

**Doña Petra y Magui andaban acá conmigo.
Seguramente también Mabel y el Aldo.**

*Para Néstor,
porque mi vida es más buena teniéndolo cerca.
Para Lisandro, porque es la vida misma.*

INDICE

	Nro. Pag.
<u>INTRODUCCION</u>	6
<u>CAPITULO 1:</u> Desarrollo de la investigación	12
<u>CAPITULO 2:</u> Estatus epistemológico: ¿Desde dónde construir una metodología para grupos de eficiencia colectiva?	15
<u>CAPITULO 3:</u> Una propuesta metodológica para la conformación de grupos de eficiencia colectiva: las primeras fases	33
<u>CAPITULO 4:</u> Las siguientes fases de la metodología: Construyendo formas exitosas	62
<u>CAPITULO 5:</u> “Creer en el Proyecto”: la formación de los promotores/as de grupos de eficiencia colectiva	81
<u>CAPITULO 6:</u> El desarrollo local como ámbito de crecimiento de los grupos de eficiencia colectiva	95
<u>CAPITULO 7:</u> CODEMA: la experiencia exitosa de empresarios de la madera	109
<u>CAPITULO 8:</u> Tomar por la palabra: análisis de los relatos de promotores de grupos de eficiencia colectiva	145
<u>CAPITULO 9:</u> A modo de reflexión final	157

BIBLIOGRAFÍA

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANEXOS:

Anexo 1: Módulo de formación para promotores y promotoras de grupos de eficiencia colectiva

Anexo 2: Instrumento de entrevista

Anexo 3: Guía para determinar diagnósticos de empresas por niveles

Anexo 4: Guía para definir pequeños emprendimientos productivos - Proyecto APAC

Anexo 5: Transcripciones de entrevistas

INTRODUCCION

La presente investigación tuvo por objeto producir una metodología de trabajo, una manera que permita conformar y consolidar grupos de eficiencia colectiva, definidos como una forma gestión colectiva de pequeñas y medianas empresas como aporte al desarrollo a partir de la generación y mantenimiento de trabajo genuino para hombres y mujeres en los países periféricos.

Dice Pyke que, aún en el marco general del capitalismo instalado en nuestros países, existe un espacio para la construcción de una propuesta basada en la solidaridad y las relaciones sociales de nuevo tipo, no marcadas por normas de conducta que provienen exclusivamente de una lógica de acumulación, sino una manera de producir para el mercado de manera eficiente, y a la vez estableciendo relaciones solidarias de cooperación entre los sujetos productores (Pyke: 12 1995).

Esa propuesta conjuga lo comercial con la producción, lo cultural con las formas de llevar adelante el negocio, y sabe incorporar a un estilo de gestión colectiva (donde las empresas además no pierden su individualidad) los conocimientos propios y las formas de hacer de los pequeños industriales de los países periféricos a través de aprendizajes entre pares.

Esta tesis propone un método para llevar adelante grupos de eficiencia colectiva, es decir, grupos de micro y pequeñas empresas asociadas que buscan mejorar su competitividad mejorando su producción, innovando en el diseño, buscando formas colectivas de comercialización, etc.

La propuesta lleva implícita una forma de desarrollo a partir de la generación de redes sociales en torno a la producción. Es generada por Cristian Guillen, y plasmada en varios textos y experiencias, especialmente en "La Organización Social de la Producción como dinámica del desarrollo: Propuesta para una democracia real" y en "Hacia una alternativa de desarrollo centrada en la producción"¹. Los grupos de eficiencia colectiva (GEC) trascienden la idea de creación de un producto económico, posicionándose como una propuesta de generación de un movimiento social alrededor de la producción donde se establezcan relaciones de nuevo tipo, que sean solidarias y no percibidas sólo desde una perspectiva económica. El trabajo aparece como base de una relación social visualizada de otra manera, asumida como una relación de

¹.- Los textos son editados entre el 2001 y el 2005, en Perú y en República Dominicana, respectivamente (ver en bibliografía); además se utilizaron informes de misión que Guillen elaboró para ONUDI y otros documentos que fueron facilitados por sus ex colaboradores en Dominicana.

cooperación entre patronos y empleados, y entre pequeñas unidades económicas; relación que puede darse en el ámbito de las micro, pequeñas y medianas industrias de las economías de los países del Tercer Mundo, especialmente en América Latina.

Una idea base que da encuadre a la propuesta técnica, es que “un sistema industrial compuesto de pequeñas empresas (generalmente) independientes, organizadas según un esquema local o regional, que pertenece a un mismo sector industrial (incluyendo todas las actividades aguas arriba y abajo), en el cual cada empresa tiende a especializarse en una fase específica, organizadas entre ellas, con las instituciones locales, por medio de relaciones tanto de competencia como de cooperación puede jugar un papel importante en el desarrollo exitoso de comunidades y de sectores industriales” (Pyke, 1995).

Otra de las ideas nodales sobre las que está construido este trabajo es la noción de experiencia. Toda la metodología fue formulada a partir de la experiencia de agentes que habían llevado adelante grupos asociativos de gestión colectiva (promotores y empresarios), basando esa cooperación en la producción, según la línea de Guillen. Por eso la metodología empleada para desarrollar este trabajo es de perfil cualitativo; hablamos de una investigación participativa, que indaga y pretende construir justamente a partir de las acciones de los actores que han llevado adelante procesos de conformación de grupos de eficiencia colectiva.

Habiendo cursado mi doctorado en el Postgrado Latinoamericano de Trabajo Social, tuve el honor de tener excelentes maestros con los que desarrollé la clara idea de que desarrollo es más que desarrollo económico, que la generación de formas solidarias es la verdadera “riqueza de las naciones” y que, en la experiencia cotidiana de sus agentes, se apoya la sobrevivencia y vitalidad de los pueblos, siendo esta otra de las razones por las que se elige trabajar sobre grupos de eficiencia colectiva.

La idea de Franz Hinkelammert sobre la lógica de reproducción de la vida también es transversal a este trabajo. Creo que los GEC incorporan la noción de protección de la vida del sujeto, e incorporan además la noción de un movimiento político transformador alrededor de la producción. De eso se trata esta propuesta de investigación: de analizar la modalidad de grupos de eficiencia colectiva como una manera integradora del valor del sujeto a lo productivo, y a la vez desarrollar una metodología de intervención para la conformación de estos grupos.

La racionalidad instrumental que ha permeado el accionar político y económico de toda la búsqueda del desarrollo durante la modernidad ha dejado actualmente un planeta a punto de estallar; miles de hombres y mujeres, niños y ancianos marginados; y grandes sectores repelidos de los espacios sociales que antes ocupaban (obreros). Es imprescindible – y es lo

racional- buscar formas de actuar que reafirmen la vida, recreen los lazos solidarios y recreen la cultura.

En los países pobres los actores se imponen a sí mismos la necesidad de reproducir su vida saliéndose de la racionalidad lineal, pensando en otras lógicas y complejizando la relación medio-fin. Hinkelammert llama a ésta "la racionalidad natural de la vida humana". En esa línea, Cristian Guillen habla de "la racionalidad reproductiva que se ha generado en la periferia alrededor de la pequeña industria" (Guillen, 2000).

Al reflexionar sobre economía solidaria en Argentina en la escala de los pequeños emprendedores, Coraggio menciona la "necesidad de creación de un sector orientado hacia la reproducción ampliada de la vida del conjunto de la sociedad" (Coraggio, 2002). Abramovich dice que la economía solidaria "implica la posibilidad de generar inclusión social a través de la pertenencia a emprendimientos que recuperen las capacidades y habilidades de las personas a la vez que los constituyan en sujetos productivos y creativos, con creciente grado de autonomía y de capacidad de trabajo en equipo, a través de lazos de cooperación" (Abramovich, 2005). Así, muchos autores van incorporando esas formas diferentes de comportarse en el mundo de los pequeños y medianos negocios, pero especialmente en la pequeña industria donde existe una tradición productiva y donde alrededor del hacer se construyen relaciones sociales y humanas nuevas.

Una buena respuesta a estas líneas de pensamiento resulta de explorar la propuesta de trabajo con **Grupos de Eficiencia Colectiva**: ¿Qué sucede si, conscientes de lo anterior, damos su justa dimensión al mercado y también a la racionalidad que atiende a la reproducción de la vida? ¿Qué sucede si buscamos la forma apropiada para crear un proceso productivo coherente con las formas de vida de los países pobres? ¿Si hay una apropiación de la eficiencia no como criterio de valor, sino como un valor inherente a una forma de organización de la producción que revalorice lo colectivo y lo solidario?

Cristian Guillen ha asesorado varias experiencias de los denominados grupos de eficiencia colectiva (GEC) y apuesta por adecuar el proceso de producción inmediato, y el de realización financiero y comercial a las necesidades de un proceso de trabajo de nuevo tipo²,

².- La posibilidad de trabajar en el Proyecto PROEMPRESA (U. Europea) en R. Dominicana, con Luis Toirac, Moncho Valdez, y otros consultores con zapateros, madereros y metalmecánicos en Santo Domingo y en Santiago a partir de un proyecto anterior de la ONUDI me permitió conocer las amplias posibilidades que este enfoque tiene, y lo superadora de la propuesta de trabajar desde la base productiva. Igualmente, me conecté nuevamente con las experiencias de Honduras, que fueron puestas en marcha por el PNUD con excelentes resultados económicos y sociales.

El texto base que acompaña a esas reflexiones (además de documentos de la ONUDI y el INDEPRO) es GILLEN, Cristian: **La Organización Social de la Producción como dinámica del desarrollo: Propuesta para una democracia real**. Ed. Horizonte. Perú. 2001.

que incorpora la reproducción del sujeto a la vez que refuerza valores solidarios y saberes propios de la cultura del sector. Recuperar en beneficio del negocio lo que llamamos el “mundo de la vida” del empresario. ¿Quién es? ¿De dónde viene? ¿Cuáles son sus costumbres, dónde se formó? ¿Qué acuerdos tiene con sus trabajadores, con sus socios? ¿Qué sabe y qué necesita aprender? Esto vuelve a emparentarse con una idea de experiencia que contrapone angustias y expectativas, con los actos colectivos concretos donde hay cooperación y hay éxito.

Como se menciona, el GEC implica la búsqueda de un cambio que es en sí mismo político, ya que significa un cambio en las relaciones sociales desde la base productiva, especialmente en la micro y pequeña empresa en una búsqueda de nuevas articulaciones sociales. La estrategia no implica cerrar totalmente las economías, sino participar de manera estratégica de la economía mundial para poder colocar productos de alto valor agregado nacional (manual e intelectual), sumado a un fuerte mercado interno. Esa es otra razón por la que se elige trabajar con la metodología de conformación de grupos de eficiencia colectiva, por considerarlos una estrategia concreta y exitosa para el cambio social a través del desarrollo integral de las personas, implicando: igualdad de oportunidades, valorización del saber propio, idea de vecindad y de cooperación con los demás; y también competitividad y desarrollo económico.

De tal modo, con la presente investigación me propuse desarrollar una propuesta metodológica, apropiada para apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los nuevos emprendedores desde su propia lógica de desarrollo organizando la producción de manera colectiva, en grupos coherentes de valorización y acumulación, buscando relaciones de nuevo tipo *dentro* de las unidades productivas y *entre* éstas, que promuevan la solidaridad, la productividad y la generación de excedentes. Los grupos de eficiencia colectiva están planteados como una estrategia de aprendizaje conjunto, insertos como cooperación horizontal en clusters territoriales (Buitelaar, 2000), por eso se incorpora a la metodología la idea de desarrollo local en tanto escenario donde se entrelazan productores, empleados, comunidad y Estado.

Los conceptos trabajados en el Doctorado en Gestión del Desarrollo sobre un desarrollo que sea en sí mismo un concepto integral, y no la suma de adjetivos innovadores (sustentable, solidario, productivo, etc.) también está presente en este trabajo, considerando a la metodología como un pequeño aporte a la construcción de ese desarrollo integral del ser humano a través de la valorización del trabajo y de los saberes que nacen en la experiencia, de la creación de empleo genuino, de relaciones sociales con base en la confianza, y de tomar la

producción no como un fin último sino como herramienta de crecimiento integral, personal y social.

En este documento se presenta el estatus epistemológico del que se partió para el trabajo, la concepción de GEC, y sus alcances políticos. La noción de racionalidad desde donde se puede visualizar las experiencias, así como las principales ideas de desarrollo local y algunas críticas a la "instrumentalidad" de los conceptos, donde no se tienen en cuenta la complejidad de las relaciones entre las personas, su cultura, su cotidianidad, sus orígenes. Me sorprendió en el desarrollo de la tarea la escasa bibliografía en circulación sobre el tema PyMES visto desde una perspectiva integral, no sólo económica. No hay trabajos sobre formas de llevar adelante las empresas desde una mirada antropológica, social, desde el entramado de lo cotidiano. Por eso pienso que este trabajo es el inicio de una forma de mirar la producción que sería de mi interés profundizar³.

Otro interés personal que me gratifica en este trabajo es la posibilidad de construir metodología, de proponer maneras de intervenir la realidad obteniendo resultados valiosos para los sujetos protagonistas. Toda esta propuesta ha sido generada a partir de las experiencias de varios grupos. La sistematización del caso del Colectivo de la Madera, CODEMA, me permitió dimensionar la utilidad de un instrumento metodológico que permita al promotor acompañar el proceso.

El conocer y trabajar con los promotores de GEC, técnicos consultores que habían acompañado diferentes procesos colectivos, fue otra de las fuentes de trabajo de importancia capital.

Podría decirse también que el principal producto de este trabajo está en los anexos: en el Anexo 1 se presenta un módulo de trabajo para la formación de promotores de grupos de eficiencia colectiva. En él se concentran sistemáticamente los principales hallazgos, reconvertidos en una metodología de intervención para la conformación de estos grupos. Hay allí claves para la construcción grupal; indicaciones para investigar sobre las formas de producción de cada rama y sus peculiaridades, actividades de aprendizaje para promotores y para empresarios, etc. En definitiva, el producto de este trabajo y lo que considero un aporte a la búsqueda del desarrollo: una metodología para la conformación de grupos de eficiencia colectiva.

³.- Entre la escasa bibliografía circulante para América Latina, pueden mencionarse los trabajos de FONDOMICRO sobre colmados y talleres mecánicos, que tienen un perfil etnográfico. En Argentina casi no se ha trabajado esta perspectiva, a excepción de algunos avances de investigación del Instituto Di Tella.

En cuanto a la estructura formal del trabajo, se presenta en forma de capítulos donde se anota brevemente la manera en que fue llevada adelante la investigación y el estatus epistemológico desde el que se abordan los principales conceptos e ideas de la propuesta; un capítulo dedicado a los promotores y promotoras de grupos de eficiencia colectiva, sus reflexiones y recomendaciones que fueron insumo de la construcción metodológica final y consejos para la formación de los mismos; dos capítulos están dedicados a la descripción y comentario de la metodología, las recomendaciones principales, las discusiones en torno a algunos de los temas más controversiales, y algunas herramientas que pueden ser soporte del proceso; un capítulo está dedicado a la recuperación de la experiencia de un grupo de eficiencia colectiva, el Colectivo de la Madera – CODEMA, un grupo de empresarios fabricantes de muebles de la Zona Oriental de Santo Domingo, en la República Dominicana. Por último, al ver la riqueza de algunas de las transcripciones de entrevistas a diferentes actores durante el proceso de investigación, se ha incorporado un capítulo de análisis del discurso de dichos agentes en los puntos en que aparecen datos, comentarios, conocimientos que fueron tomados en cuenta para la formulación de la metodología.

Como se menciona antes, buena parte de lo que considero “el mejor producto” de este trabajo se encuentra en el Anexo 1; es el módulo pedagógico para la formación de promotores y promotoras de grupos de eficiencia colectiva, que incorpora la estrategia metodológica, guías para la realización de actividades de aprendizaje, y recomendaciones para trabajar la cuestión grupal.

CAPITULO 1:

MÉTODO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación surge tanto del trabajo realizado para una consultoría para el Programa PROEMPRESA, como de una preocupación personal y constante en relación al desarrollo de metodología que permita intervenir en la realidad para transformarla, integrando desarrollo social y fortalecimiento económico.

En el trabajo realizado para PROEMPRESA surge claramente que existen herramientas consideradas “neutras” orientadas a generar procesos de asociatividad empresaria, manuales que “indican que hacer” sin tener en cuenta las características del grupo social con que se trabaja, ni su origen ni su modo de leer la realidad. Mi experiencia profesional y la de muchos colegas trabajadores del desarrollo, economistas, ingenieros, muestra que estos esquemas son insuficientes; en consecuencia, el desafío sería construir una metodología práctica, eficaz y a la vez superadora de esta postura, no tanto en la exposición (necesariamente lineal) de sus fases, sino en ejemplos, análisis y relatos que enriquecieran su formulación. Este es el objetivo básico de la investigación: construir una metodología para la conformación de grupos de eficiencia colectiva, en tanto herramienta transformadora de realidades concretas, y como propuesta de desarrollo basada en lo productivo.

Las técnicas puestas en práctica fueron las tradicionales:

- Entrevistas abiertas (personales y por internet) ⁴ a informantes claves del mundo de las PyMES, a empresarios y a promotores de GEC: 14 entrevistas a empresarios, 10 entrevistas a promotores, 5 entrevistas a consultores en Argentina, 6 entrevistas a miembros de centros de estudio y otras organizaciones de servicios a PyMES privadas y públicas.
- Estudio de caso: 1 estudio de caso a un grupo de madereros con años de conformación
- Discusión grupal sobre el tema “Rol del promotor de grupos de eficiencia colectiva”: 1 jornada de discusión con promotores de GEC miembros de INDEPRO en Santiago de los Caballeros, R.D.; 1 reunión de discusión con miembros del CAMPE – Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa del Instituto Tecnológico de Santo Domingo - INTEC⁵.

⁴.- Ver instrumentos de entrevista en Anexo 2.

⁵.- La primera jornada se llevó a cabo en todo un día de trabajo en Santiago, donde se discutió parte de un documento de trabajo sobre el rol de los promotores, y los presentes (5 personas) respondieron a consignas presentadas por mí. Esto está básicamente expuesto en el capítulo 5 y en las diferentes fases de la metodología. Para el trabajo con CAMPE, se aprovechó una reunión de trabajo de equipo donde se

- Revisión bibliográfica y de experiencias
- Observación participativa: participación activa durante 6 meses en el proceso de 2 GEC, uno de fabricantes de correas y carteras, y uno de alfareros, en las empresas y en reuniones grupales y otros espacios sociales.

La sistematización de experiencias permite que la metodología sea contrastada con la realidad, así fue que se trabajó con una metodología participativa, donde llevé adelante la formulación de un estudio de caso (un grupo de madereros fabricantes de muebles para el hogar, denominada Colectivo de la Madera - CODEMA), y me involucré como asistente en el proceso de otros 2 grupos: el grupo de fabricantes de correas y carteras Simón Bolívar (conocido también como los zapateros o los correeros de Guachupita), y un pequeño grupo en formación de alfareros de Yamasá, una aldea al noreste de Santo Domingo, República Dominicana. El trabajo se realizó en República Dominicana por ser uno de los países que más se ha desarrollado esa forma de trabajo, junto a algunas experiencias en Honduras y Jamaica. Esto es coincidente con una cuestión práctica, relacionada con los recursos, que determinó que el trabajo de campo se realice en Dominicana, por estar residiendo allí y por estar financiada en parte a través de una consultoría para el mencionado Programa PROEMPRESA.

Así mismo, realicé una sistematización de mi propia experiencia en el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense – IDEB, donde trabajé en la temática asociatividad empresaria (aunque no en la línea de grupos de eficiencia colectiva) en el año 2000 y parte del 2001. También llevé adelante consultas por vía electrónica a los consultores de procesos asociativos del mencionado instituto, a los que fueron más receptivos y que tienen una visión crítica sobre sus propias acciones.

Como forma de trabajo, se formuló inicialmente un esquema metodológico para la confirmación de grupos de eficiencia colectiva que constaba de diferentes fases, surgido de la bibliografía circulante, de las primeras entrevistas y de aportes escritos de consultores⁶, para luego ir enriqueciendo la formulación. De manera paralela, desarrollé el estatus epistemológico de las principales ideas que guiaron la reflexión, en el entendimiento que se trata de un trabajo de perfil técnico, donde el producto es una propuesta metodológica, por lo tanto, este encuadre debía resultar práctico y concreto para comprender el porqué y el cómo de dicha propuesta.

solicitó a los presentes (6 personas investigadores del instituto) 45 minutos para responder algunas preguntas en forma grupal. Reitero mi agradecimiento a quienes participaron en este proceso.

⁶.- El primer esquema metodológico fue un borrador aportado por el Ing. Luis Toirac a través de PROEMPRESA.

A partir de aquí, se indagó en las experiencias de promotores y empresarios, para enriquecer el esquema de fases, contrastando las recomendaciones metodológicas con la experiencia de los actores involucrados.

Preguntas disparadoras:

El problema principal es la construcción de una metodología de creación de grupos de eficiencia colectiva en la forma en que se conceptualizan más adelante y también en el capítulo 2. Establecidos en forma de pregunta, los ejes de la investigación fueron:

- ¿Es posible desarrollar una propuesta metodológica de gestión colectiva basada en la producción? ¿Esta puede implicar un posicionamiento político y social en sus principales referentes? ¿Ese posicionamiento tiende a la transformación y al desarrollo mejorando condiciones de vida?
- En un sistema regido por el mercado, es posible establecer relaciones de nuevo tipo entre pequeños industriales, que incorporen la solidaridad y la gestión colectiva como herramienta de competitividad? En relación a lo productivo, cómo se insertan los GEC en las nuevas tendencias industriales, especialmente en la especialización flexible?
- ¿Por qué los grupos pueden ser generadores de desarrollo? ¿Qué concepto de desarrollo enmarcaría esta propuesta? ¿Cuál es la vinculación de los GEC con el entorno? ¿Cómo se insertan los GEC en el desarrollo local?
- La propuesta metodológica generada, para ser exitosa, ¿debe incorporar el "mundo de la vida" del empresario? ¿Quién es? ¿De dónde viene? ¿Cuáles son sus principales problemas y cómo los resuelve? ¿Es posible y exitoso el aprendizaje entre pares?
- ¿Cuál es el rol del promotor/a? ¿Es solamente un gerente de negocios? ¿Es solamente un coordinador de grupo? ¿La metodología garantiza el éxito?
- ¿Cuáles son los principales problemas detectados en la conformación de los grupos? ¿Su constitución y crecimiento es una cuestión lineal? ¿Los grupos de eficiencia colectiva llegan a fases de autonomía?
- ¿Cómo deben ser esos grupos, más homogéneos o menos homogéneos? ¿Cómo se generan los lazos de confianza necesarios? ¿Hay diferencias de clase, de origen, que puedan perjudicar el desarrollo de los mismos?

Estas preguntas sólo han desencadenado procesos, nuevas preguntas, nuevos caminos de investigación. Esos caminos están presentes a lo largo de todo el trabajo, y se recuperan de manera más sistemática en las conclusiones.

CAPITULO 2

ESTATUS EPISTEMOLÓGICO:

¿DESDE DÓNDE CONSTRUIR UNA METODOLOGÍA PARA GRUPOS DE EFICIENCIA COLECTIVA?

Como se relata en la introducción de este trabajo, se elige trabajar con grupos de eficiencia colectiva por sobre otras formas de trabajar en asociatividad empresaria porque tiene 3 componentes fundamentales: implica un posicionamiento político, incorpora y fortalece la producción, y por sobre todo, es una herramienta de cambio social que se orienta a nuevos valores.

Una idea base que da encuadre a la propuesta técnica, es que “un sistema industrial compuesto de pequeñas empresas (generalmente) independientes, organizadas según un esquema local o regional, que perteneces a un mismo sector industrial (incluyendo todas las actividades aguas arriba y abajo), en el cual cada empresa tiende a especializarse en una fase específica, organizadas entre ellas, con las instituciones locales, por medio de relaciones tanto de competencia como de cooperación puede jugar un papel importante en el desarrollo exitoso de comunidades y de sectores industriales” (Pyke: 43, 1995).

En los países pobres, las propuestas de desarrollo deben tener un eje económico coherente con las características de las poblaciones involucradas y deben ser funcionales a su forma de construir la vida cotidiana. Existe en las economías más pobres multiplicidad de relaciones que trascienden el orden y la racionalidad de los negocios, porque están guiadas por otras lógicas afincadas en lo cotidiano.

La economía social y sus caracterizaciones actuales incorporan esos elementos, y es definida como una economía solidaria (o “de solidaridad”, o del trabajo, o social y solidaria). Sin embargo, la escala esperada para cuando hablamos de economía social es muy pequeña. Se habla de pequeños emprendimientos, o de emprendedores sociales, y se piensa en pequeños

negocios o unidades productivas de una o dos personas que atienden a un horizonte de sobrevivencia y no de acumulación.

La experiencia en casi toda América Latina demuestra que aún en escalas mayores, aún tratándose de pequeñas empresas organizadas o de medianas empresas, estas formas de relación establecidas en base a una racionalidad no lineal existen y se manifiestan en la forma de producir y hacer negocios.

La estrategia debe ser no tratar de romper esa lógica de lo cotidiano para reemplazarla por una racionalidad instrumental pura, sino incorporarla como valor y hacerla eficiente. La estrategia es incorporar de manera colectiva los saberes de cada uno de los empresarios en la realización cotidiana del negocio para hacer más competitiva a las empresas. La herramienta que se evidencia como propicia para llevar adelante el proceso son los grupos de eficiencia colectiva.

La irracionalidad de lo racionalizado: un acuerdo con la literatura de Franz Hinkelammert

Cercana a las definiciones sobre grupos de eficiencia colectiva y también sobre economía social, se encuentra el concepto de racionalidad reproductiva, enfrentado a la racionalidad instrumental imperante en apariencia en todas las esferas de la vida humana. Ampliamente trabajado por Franz Hinkelammert ⁷, este enfrentamiento entre racionalidades diversas tiene como contexto actual la globalización y la imposición de las lógicas del mercado como patrón general.

El término que ha caracterizado a los años ´90 ha sido globalización. La interdeterminación de la totalidad del planeta es un hecho, y consecuentemente el concepto se ha impuesto en el discurso. Hinkelammert afirma que podría decirse que la tierra es cada vez más redonda. Tenemos la vivencia de la totalidad en las comunicaciones en tiempo real, tanto en la internet como en la masividad de la televisión. Tenemos el comercio, la posibilidad de viajar, de comunicarnos y de tener incluso romances a kilómetros de distancia.

En diferentes momentos en la historia de Occidente ha habido vivencias claras de totalidad: 1492 y el descubrimiento de América, demostrando la realidad de las especulaciones científicas; 1945 y la bomba atómica, que acerca la conciencia de que hay un mundo en peligro

⁷.- El Dr. Hinkelammert trabaja esta noción especialmente en **Cultura de la Esperanza y Sociedad sin Exclusión** y en **El mapa del Emperador**, ambos publicados por el DEI en Costa Rica. En este caso, las referencias son tomadas de esos textos y de las clases dictadas en el Doctorado en Gestión del Desarrollo en 1996 y 1997. Por haber iniciado trabajos con Hinkelammert, tomo también referencias de conversaciones sostenidas en Costa Rica a fines del 97.

de que la especie humana puede destruirse a sí misma; los ´70 y las advertencias sobre un crecimiento económico limitado y riesgoso, que pone en peligro a la totalidad del planeta son hitos de la globalización que hoy vivimos masivamente en lo cotidiano.

La globalización involucra muchas esferas, pero es a partir de 1989, con la caída del Muro de Berlín donde puede marcarse otro hito definitorio, y que significa la totalización del libre mercado. La globalización no se da a partir de los mercados, pero es la totalización de éste lo que engloba el resto de las esferas, quedando todo (la información, las comunicaciones, el medio ambiente) bajo los criterios de operación que da el mercado. Dice Hinkelammert que la imposición del mercado trae aparejada la totalización de los criterios mercantiles a todas las esferas de la vida humana.

Esta celebración de la racionalidad instrumental condena a la nada a las relaciones que no cumplen con el valor supremo de la competitividad vista como norte en todos los ordenes del quehacer humano. Lo que no es competitivo y eficiente dentro de la lógica instrumental, no sirve. Estos valores no sólo son valores impuestos, sino criterios de bien y de mal.

“Aunque tenemos así un medio ambiente en peligro y una pobreza creciente, el dominio de la competitividad no admite acciones frente a los efectos destructores que ella misma produce” (Chomsky, N: 24). Es la totalización de los criterios de búsqueda de la riqueza lo que lleva justamente a la destrucción de sus fuentes principales: el ser humano y la Naturaleza.

Esto cuestiona la raíz de nuestra usual concepción de acción racional. Hinkelammert usa un ejemplo: “somos como dos competidores que están sentados cada uno sobre la rama de un árbol, cortándola. El más eficiente será aquel que logre cortar con más rapidez la rama sobre la cuál está sentado. Caerá primero, pero habrá ganado la carrera por la eficiencia” (Hinkelammert, F. 1996: 13). La pregunta es si es racional esta forma de actuar. En el límite, lo racional se vuelve irracional.

La imposición totalitaria del mercado como organizador de la sociedad transforma la competitividad en valor supremo. “Si toda la sociedad se organiza por el criterio de la eficiencia que se impone en la lucha de mercados, la competitividad y la eficiencia se transforman en los valores supremos que deciden sobre la validez de todos los otros valores. Lo que se llama racionalidad de la acción, se resume entonces por la competitividad y la eficiencia. Los valores que aumentan la competitividad son afirmativos, en tanto que los que la obstaculizan son valores por superar. La competitividad como valor supremo no crea otros valores, sino que es el criterio de su validez. Por eso puede aparecer como si no fuera un valor. En efecto, no estipula

ningún valor ético determinado. Lo que transforma en valor supremo, es ésta su función de ser el criterio supremo de todos los valores" (Idem 16).

Resulta difícil develar cómo actúa esta racionalidad instrumental en todos nuestros juicios. No siempre se evidencia con facilidad como en el ejemplo de los competidores que cortan ramas. Allí se ve claramente que como resultado de la acción racional el sujeto cae y es eliminado. He aquí la cuestión que invalida la racionalidad instrumental: en su linealidad, deja de lado al sujeto y su mundo, y a la Naturaleza. En la realización del fin de la acción, el propio fin se diluye.

La acción racional de la teoría clásica que vincula linealmente medios y fines, deja por fuera el cuidado de la vida, sin advertir que es la vida misma condición de posibilidad de obtener fines. Cuando no se involucra al actor en los análisis de las consecuencias de la acción, es posible descubrir el sinsentido que la limitación a la racionalidad instrumental genera en el desarrollo cotidiano de los hechos.

Hay que pensar que las estrategias (en apariencia no-rationales) no lineales que se implementan en algunas esferas de la producción y del mundo de los negocios en los países pobres, no son obstáculos al desarrollo en tanto que procuran reproducir la vida. Es racional atender a la reproducción de la vida incorporando determinadas estrategias que a priori aparecen como ineficientes, en tanto la vida familiar y de relación es condición de posibilidad de la concreción de cualquier fin de orden social o económico.

Cuando la vida de los sujetos es incorporada a la ecuación de razón – eficiencia (es decir, cuando "le quitamos" linealidad), la racionalidad instrumental muestra su cruel deficiencia. Si no pensamos en los competidores que caen, la linealidad de la operación es eficiente. Si pensamos que el competidor muere, demostramos su ineficiencia.

La incorporación en los '90 de la idea de desarrollo humano por parte no sólo de sectores académicos y políticos tangenciales, sino de Naciones Unidas, deja entrever una crítica activa al mercado. Si bien lo instala como única vía al desarrollo, da claras muestras de su ineficacia⁸. La línea del desarrollo humano, el desarrollo a escala humana, y el desarrollo local abren la puerta desde lo conceptual y desde la investigación para intentar alternativas en bordes, nudos, rugosidades de estos bloques.

⁸.- Escribí un artículo crítico en 1998, publicado en la Revista Centroamericana de Economía, revisando especialmente el Informe sobre desarrollo humano de 1993, cuyo eje es la cuestión del mercado. Ese informe menciona, por ejemplo, que "el mercado es la forma más eficiente de asignar recursos", admitiendo después que hay sectores importantes (niños, mujeres, indígenas, etc.) que no pueden acceder a él en condiciones óptimas. La pregunta es entonces, por qué es eficiente? (Op cit. 206)

El consenso mundial alrededor del mercado es un hecho. El Informe de Desarrollo Humano de 1993 dice: "Nunca antes había existido un consenso más amplio en torno a las condiciones necesarios para el desarrollo. El desarrollo económico sólo se podrá sostener en la medida en que se desencadenen las energías creativas de la totalidad de los individuos mediante la consolidación de mercados competitivos y eficientes" (IDH 93: 13).

Sin embargo, en países pobres los actores se imponen a sí mismos la necesidad de reproducir su vida saliéndose de la racionalidad lineal, pensando en otras lógicas y complejizando la relación medio-fin. Hinkelammert llama a ésta "la racionalidad natural de la vida humana".

Los Grupos De Eficiencia Colectiva: La recuperación de saberes y la organización social de la producción

Nos preguntaremos entonces ¿qué sucede si damos su justa dimensión al mercado y también a la racionalidad que atiende a la reproducción de la vida? ¿Qué sucede si buscamos la forma apropiada para crear un proceso productivo coherente con las formas de vida de los países pobres? Parte de estas respuestas pueden encontrarse en una nueva forma de organización de la producción que revalorice e incorpore lo colectivo y lo solidario.

Cristian Guillen ha asesorado varias experiencias de los denominados **grupos de eficiencia colectiva** y apuesta por adecuar el proceso de producción inmediato, y el proceso de realización financiero y comercial a las necesidades de un proceso de trabajo de nuevo tipo, que incorpora la reproducción del sujeto a la vez que refuerza valores solidarios y saberes propios⁹.

Esta alternativa atiende a llevar adelante un cambio que es en sí mismo político, ya que significa un cambio en las relaciones sociales desde la base productiva, especialmente en la micro y pequeña empresa en una búsqueda de nuevas articulaciones sociales.

⁹.- Tuve la dicha de conocer algunos escritos y experiencias de Grupos de Eficiencia Colectiva en Honduras. Años más tarde, trabajé en R.Dominicana con Luis Toirac, Monchi Valdez, y otros consultores que habían puesto en práctica esta forma de trabajo con zapateros, madereros y metalmecánicos en Santo Domingo y en Santiago. Allí terminé de convencerme de la amplia gama de posibilidades que esta forma de organización social del trabajo abría.

El texto base que acompaña a esas reflexiones (además de documentos de la ONUDI y el INDEPRO) es GILLEN, Cristian: **La Organización Social de la Producción como dinámica del desarrollo: Propuesta para una democracia real**. Ed. Horizonte. Perú. 2001.

Se trata de organizar la producción de manera colectiva, en grupos coherentes de valorización y acumulación, buscando relaciones de nuevo tipo dentro de las unidades productivas y entre pequeñas unidades productivas, que promuevan la solidaridad, la productividad y la generación de excedentes. El grupo de eficiencia colectiva está planteado como una estrategia de aprendizaje conjunto y como una estrategia de crecimiento empresarial.

Dice Guillen que la estrategia para el fortalecimiento empresarial e industrial de los países del Tercer Mundo no implica cerrar totalmente las economías, sino participar de manera estratégica de la economía mundial para poder colocar productos de alto valor agregado nacional (manual e intelectual), sumado a un fuerte mercado interno.

En el capítulo anterior, se reflexionaba sobre la supremacía del mercado; el GEC aparece como una posibilidad de construcción social diferente dentro del mercado, y pudiendo “jugar” sus reglas a partir del fortalecimiento de la producción.

Desde los tiempos de la Ilustración, la centralidad de los países dominantes ha subordinado a una racionalidad específica, ideológicamente “neutra”, las potencialidades creativas de los ciudadanos de los países pobres. Esta racionalidad sería la base del progreso de la humanidad en abstracto e idea-fuerza del proceso “civilizador” de la periferia, así como la instalación “sin fronteras” de la racionalidad medio-fin como única guía de los procesos económicos y sociales que los primeros estructuran.

Como nada es lineal, tenemos que “el proceso de desindustrialización en la periferia del sistema fragmentó a la clase trabajadora, constituyó a un nuevo tipo de dirigente empresarial que combina sus actividades de administración de su negocio con actividades productivas directas, compartiendo el mundo de la producción y de la vida con sus trabajadores, ya que provienen en una gran medida de la clase trabajadora no ha perdido las tradiciones y costumbres populares” (Guillen, C: 2001. 17).

En el GEC se busca acumular, se busca realizarse económicamente, instalando relaciones de nuevo tipo dentro de las unidades productivas, que promuevan la solidaridad, la productividad y la generación de excedentes. A su vez, se tiende a establecer mayores vinculaciones entre los grupos y con empresas de mayor envergadura dispuestas a transferir conocimiento a proveedores y clientes.

El GEC desarrolla otra racionalidad, que implica una transformación productiva que articula lo cotidiano con lo trascendente. El desarrollo de una metodología de apoyo a estos grupos es la búsqueda que da origen a este trabajo.

¿Dónde enmarcar el desarrollo de grupos de eficiencia colectiva? Encontramos especialmente 3 variantes que se conjugan y entrelazan: por un lado, la constatación de que la empresas están cada vez más conscientes de que no son islas; por otro lado, el fenómeno de la especialización flexible que se encamina al reracionamiento de las pequeñas y medianas empresas en el marco de la producción; y por otro lado la visión de los gobiernos locales que han tomado un rol la vinculación con las economías locales, asumiéndolas como un eje central del desarrollo.

La idea de construir una metodología que facilite el trabajo con empresarios que constituyan GEC, aunque con las limitaciones propias de los métodos que responden a realidades sociales cambiantes y al trabajo con los sujetos actores de esos cambios, debe analizar el rol de los consultores, expertos, trabajadoras sociales, promotores sociales, etc. que se han dirigido alguna vez al sector de los microempresarios, pymes y emprendedores ¹⁰. Por eso, uno de los ejes de la propuesta metodológica que se espera desarrollar y que también complementa los lineamientos definidos por Guillen es la de la formación de promotores de GEC.

El racionalismo que antes mencionamos (la racionalidad instrumental) de al trabajo sólo como una actividad de la razón deja y de lado a la organización social como el elemento que “sostiene” a la producción.

Sin embargo “la visión dominante de las grandes teorías económicas capitalistas con respecto a la producción, es cuestionada en la práctica concreta por empresarios célebres que promovieron modalidades distintas de organización de la producción durante el siglo XX. (...) Tanto Taylor como Ford, Sloan y Ohno consideraron que la organización social de la producción era lo fundamental para la buena marcha de las empresas. Es decir que la maquinaria y tecnología, por más avanzadas que fuesen, no podían garantizar que una empresa pudiera tener éxito en el mercado. Por encima de estos factores estaba la organización” (Guillen. 2001:11).

¹⁰ .- La diferenciación en la concepción de los apoyos del estado (incluido universidades y centros de investigación) a la mipyme y a los emprendedores aparece claramente en el rol formación de quienes trabajan con ella: para la pyme y micro, son consultores sin formación en lo social, para los emprendedores, son trabajadores sociales que no saben de producción ni de negocios.

Esta mirada que separa lo social de la producción tiene su anclaje histórico, filosófico y cultural en el dualismo tradicional de occidente, que separa alma y cuerpo, espíritu y materia, ciencias naturales y ciencias sociales. Con esa lógica dual separa tecnología y producción, de organización social.

Augusto Serrano habla de las históricas *separaciones* de la cultura occidental, que se originarían en la primera y más radical separación en la historia de la humanidad, que supuso el desmoronamiento de la organización tribal basada en relaciones de parentesco. Aquí aparece para Serrano la primera relación de dominio de unos seres humanos sobre otros, y (quizá) la primera relación de dominio de la especie humana sobre la naturaleza, a través de la agricultura. Esta ruptura de las relaciones de parentesco, sumada a una primigenia vida ciudadana “con exigencias de organización y control”, y al dominio de una “clase” sobre otra en la modalidad de la esclavitud, son para el autor la base social-material que dio lugar a dualidades en la conciencia social¹¹.

En los países pobres, las propuestas de desarrollo deben tener un eje económico coherente con las características de las poblaciones involucradas y deben ser funcionales a su forma de construir la vida cotidiana. Existe en las economías más pobres multiplicidad de relaciones que trascienden el orden y la racionalidad de los negocios, porque están guiadas por otras lógicas afincadas en lo cotidiano.

La economía social y sus caracterizaciones actuales incorporan esos elementos, y es definida como una economía solidaria (o “de solidaridad”, o del trabajo, o social y solidaria). Sin embargo, la escala esperada para cuando hablamos de economía social es muy pequeña. Se habla de pequeños emprendimientos, o de emprendedores sociales, y se piensa en pequeños negocios o unidades productivas de una o dos personas que atienden a un horizonte de sobrevivencia y no de acumulación.

La experiencia en casi toda América Latina demuestra que aún en escalas mayores, aún tratándose de pequeñas empresas organizadas o de medianas empresas, estas formas de relación establecidas en base a una racionalidad no lineal existen y se manifiestan en la forma de producir y hacer negocios. Las empresas que conforman GEC responden en general a la racionalidad instrumental, son parte de ese paradigma empresarial, pero no abandonan diferentes estrategias que relacionan variables que van más allá de la relación costo – beneficio. Esto suele manifestarse en la subcontratación de conocidos, en no invertir en la empresa para hacerlo en la educación de los hijos, y también en ocasiones, en transgredir ciertos códigos de

¹¹.- Si bien las referencias a las ideas de Augusto Serrano aparecen en su libro *La Aventura del Conocimiento*, buena parte de este trabajo está basado –por lo menos a nivel de ideas principales- en las clases del Dr. Serrano en el Doctorado en Gestión del Desarrollo, primera promoción.

los negocios respondiendo a lógicas de supervivencia (como establecer un precio por debajo de los demás miembros de un grupo, sin tener en cuenta el costo sino más bien la opción de venta).

La estrategia debe ser no tratar de romper esa lógica de lo cotidiano para reemplazarla por una racionalidad instrumental pura, sino incorporarla como valor y hacerla eficiente. La estrategia es incorporar de manera colectiva los saberes de cada uno de los empresarios en la realización cotidiana del negocio para hacer más competitiva a las empresas. La herramienta que se evidencia como propicia para llevar adelante el proceso son los grupos de eficiencia colectiva.

Por otro lado, complementario a lo estrictamente relacionado con lo económico, Guillen y sus seguidores¹² ven en esta forma de organización de la producción una manera e profundización de la democracia, una propuesta política en la que aparecen nuevos actores capaces de “democratizar la democracia” y por lo tanto de realizar un aporte concreto al desarrollo: si hay más participación en la toma de decisiones, más fortalecimiento industrial y creación de empleo, habrá más igualdad de oportunidades y por lo tanto una sociedad mejor, lo que significa mayor desarrollo y felicidad para sus miembros.

Dice Guillen: “Para salir de su apremiante situación, los países pobres deben promover modelos alternativos al pensamiento único neoliberal que se ha impuesto en sus sociedades, el cuál ha estado impidiendo el surgimiento de sujetos colectivos e individuales que puedan promover un cambio para mejorar significativamente las condiciones sociales y económicas de estos países. El modelo neoliberal de la periferia ha afectado la dignidad de una parte significativa de la población, que se expresa a través de un conformismo en la aceptación de un asistencialismo que va contra la esencia del hombre en nuestros países” (Guillen, 9).

Los hombres y mujeres de empresa y los promotores y promotoras que se relacionen y tengan la experiencia de trabajo con grupos de eficiencia colectiva serán personas con otra vivencia social y política, y serán sujetos activos de transformaciones sociales de impacto; serán sujetos de cambio. Esto se ha constatado en la investigación; si bien no hay un vínculo directo con la acción política, hay en los protagonistas de estos procesos económico-sociales una nueva mirada sobre las experiencias colectivas; las rescatan como positivas y las atesoran como referencia futura.

La esencia del GEC no sólo es adoptar formas colectivas de organización donde la cooperación sea sólo un elemento primordial para el aumento de la productividad, sino también

¹² .- Me refiero a los promotores de GEC y otros miembros del INDEPO, que continúan trabajando con esta línea de acción.

que la experiencia colectiva sea generadora de relaciones solidarias entre las empresas, en el seno de éstas y con su entorno.

Se busca un desarrollo social, económico, moral y ético. En acuerdo con Guillén, no dudamos en afirmar que la creación de grupos de eficiencia colectiva se orienta también a la creación de un movimiento centrado en la producción sustentada en formas de organización que promueven el trabajo colectivo y la solidaridad el cuál deberá estar constituido principalmente por: los que dirigen las pequeñas y microempresas y sus trabajadores; los empresarios medianos y grandes que desean promover sistemas de producción operantes; los trabajadores productivos en general; los profesionales e intelectuales que ambicionan un país digno; y los artistas que deseen rescatar y potenciar nuestra cultura estética en el marco del desarrollo de las artes y la cultura. Estos serán sujetos de transformación social (Idem).

El verbo en condicional “debería ser” muestra también aquí un posicionamiento, ya que este trabajo es de un perfil técnico, que aporta metodología para la construcción de esa primera experiencia colectiva en torno a la producción que dejará en lo sujetos la “experiencia” que Olga Echeverría nombra como “una organización de exigencias apasionadas, de modos persistentes de mirar y de realidades objetivas. Y es también, además de un encuentro de la mente con el mundo, un encuentro del pasado con el presente, de las aspiraciones elaboradas en relación a ese pasado y de las realidades emergentes del presente” (Echeverría: 11; 2004), una experiencia que sea un encuentro que sin duda generará tensión entre la forma individual histórica de llevar adelante un emprendimiento empresarial y un presente de colaboración con otros, con los pares del grupo, identificando en esas relaciones “solidaridades exitosas”, “cooperación que da resultado”. Hay un pasado individualista, una necesidad presente, y una forma cooperativa emergente que dará por resultado una experiencia económica y comercial, y también social, novedosa.

Esta experiencia en el mundo de la empresa, genera sujetos con la experiencia de la transformación en la práctica. Son los sujetos que se mencionan los que intervienen en los diversos momentos que se entrelazan en la propuesta metodológica: patrones/dueños de micro, pequeñas y medianas empresas que se reúnen a partir del trabajo de un promotor; patronos o miembros de directorios de empresas medianas o grandes que –guiados por un sentimiento de responsabilidad social o por curiosidad en la experiencia- pueden acercarse de diversas formas a un GEC incluso sin conformar uno (por ejemplo, involucrándose con un grupo que sea proveedor, o que realice servicios mecánicos en sus empresas); promotores y promotoras en cuya experiencia siempre hay una alta cuota de mística, de opción personal y política más allá de la sola opción laboral; centros de estudio donde los grupos acuden en busca de apoyo para desarrollos particulares; artistas y diseñadores que se involucran en los proyectos productivos y sociales de los grupos.

Economía social y grupos de eficiencia colectiva

Interpelada por una realidad que muestra experiencias innovadoras desde la organización social, se ha instalado la noción de Economía Social, como una noción que recupera la relación sujeto–objetivo económico, sobrevivencia–utilidades, solidaridad y producción. Uso específicamente la idea de noción en lugar de concepto, siguiendo a Divina Alvarenga y en consonancia con ella. Para esta autora, “para definir conceptualmente la economía social existen muchas opciones teóricas y metodológicas, sin embargo, en este trabajo se considera más acertado hablar de noción para denotar que el concepto está en construcción y que lo expresado aquí no es todo lo que se puede decir, con verdad, de la economía social y que aún podría avanzarse y enriquecerse la reflexión. Es otra manera de decir que las concepciones manejadas aquí aunque reales, son limitadas con referencia a la comprensión plena, o a la definición perfecta” (2001:11)

Es visto además que la Economía Social ha de ser analizada como una complejidad que requiere herramientas de la antropología, la sociología, la economía, etc. Nunca más clara queda la idea de Bernardo Kligesberg cuando afirma que la realidad es una totalidad compleja, y que la parcialización de las ciencias es sólo el reflejo de las limitaciones de nuestras herramientas para captar tal complejidad. La manera de mirar una pequeña o mediana empresa en su totalidad y en la relación con su entorno implica parcializar a partir de nuestros instrumentos; observar la relación entre obreros y patronos, los códigos de comportamiento, la idea de ética, de organización de la producción, de precio y negocio, la identidad del empresario, las ideas y sentimientos de éxito o fracaso en quienes gerencian las empresas; sumadas a las intenciones de asociarse, de iniciar un proceso colectivo de toma de decisiones conforman sin duda una totalidad compleja.

Albarenga dice que la economía social supera la idea de microempresa y la asistencia o beneficencia social, sino que “se trata de que las actividades desarrolladas logren alta productividad y rentabilidad, pero que no se basan en la separación del trabajo y el capital, de tal manera que los excedentes sean apropiados por ellos y, por tanto, resulten sustentables y abatan la pobreza eficientemente” (idem). Sin embargo, es necesario reflexionar que no todas las personas del sector pobre con necesidad de autogenerar sus ingresos son emprendedores, ni pueden lograr alta productividad ni rentabilidad. La propuesta de GEC apunta más bien a fortalecer a las PyMES capaces de generar empleo genuino para un gran sector de excluidos.

Los grupos de eficiencia colectiva, como instrumento para la competitividad, no solamente refieren al sector pobre. De hecho, el estudio de caso realizado para este trabajo da cuenta de un grupo de madereros cuyos ingresos oscilan entre los 5000 y los 10000 dólares

anuales por trabajador habiéndose incrementado a través del trabajo colectivo hasta los 18000 dólares anuales para la empresas más grandes. Sin embargo estas nociones son apropiadas para definir una forma de generar trabajo y riqueza que amplíe su mirada más allá de la lógica instrumental.

Las referencias al concepto no se aplican a empresas medianas, aunque encaren su producción de otra manera, con una perspectiva de trabajo colectivo:

“La economía social tiene su elemento central en las actividades productivas pero no se reduce a ellas, sino que constituye un modo de vida. Está presente en la vida cotidiana de la gente, ya que las actividades económicas están intrínsecamente unidas con la familia y los lazos de solidaridad del barrio o de la comunidad. Es la economía controlada por los pobres que parte de las formas espontáneas de organización para la producción, el servicios y el consumo, y se deben desarrollar a partir de los conocimientos modernos sobre los determinantes de la productividad y la rentabilidad, pero haciéndolo de tal manera que los pobres no pierdan el control de sus actividades y no se rompan los lazos de solidaridad. Es por ello que se constituye en un formidable estímulo para avanzar en la construcción del desarrollo humano sostenible” (Idem).

En este sentido, las empresas medianas que conforman grupos de eficiencia colectiva pero se manejan con estrategias propias del capitalismo, juegan con las reglas del mercado y no son pobres, no estarían incluidas en el ámbito de la economía social. Sin embargo, el trabajo en un GEC genera una experiencia de cooperación grupal nueva, que rescata en los sujetos formas de relacionarse diferentes.

En cuanto a las consideraciones sobre los lazos de solidaridad que se establecen en el ámbito de la economía social, en las experiencias sobre grupos de eficiencia colectiva estas consideraciones son confrontadas por declaraciones de los promotores y por las características de los empresarios, que tienen un fuerte componente de individualismo. Y donde la historia personal pesa más que el origen de clase y la situación de emergencia económica en la que muchas veces se han visto envueltos. Aunque han pasado épocas de pobreza, se identifican como empresarios medianos que dan mucho valor al trabajo y al haberse hecho solos. Como se menciona más adelante, cada identidad está disociada, es múltiple y aparece cuando es interpelada; así, estos empresarios en general se identifican con ser gente de trabajo, que se hizo “de abajo”; que fue capaz de generar riqueza con honestidad a partir del esfuerzo. Orgullosos de su situación, sienten que son un ejemplo a seguir. No se identifican con el sector pobre, excepto para marcar –en algunos casos- que de allí provienen, pero que ese es el lugar de donde salieron y al que ya no pertenecen.

De los grupos de eficiencia colectiva conocidos y revisados para esta experiencia (de la República Dominicana), sólo uno está inserto en un barrio muy pobre, y sus miembros viven y trabajan allí; no ejercen liderazgo comunitario alguno, aunque son referentes naturales de la comunidad. Estos empresarios se podrían considerar como parte de una experiencia de economía social, pero sin embargo son exitosos y llegan a altos niveles de ingreso.

Para Coraggio, "Las organizaciones de la economía social pueden ser denominadas "empresas", pero no son empresas capitalistas "con rostro social, o humano". Su lógica es otra: contribuir a asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia o, por extensión, de toda la humanidad. Su gobierno interno se basa en la deliberación entre miembros que tienen cada uno un voto, pero admite la división del trabajo, sistemas de representación y control de las responsabilidades. No están exentas, sin embargo, de desarrollar prácticas que conspiran contra los valores trascendentes o los objetivos prácticos declarados, pero desde el inicio se autodefinen como "sin fines de lucro", lo que no las vuelve anticapitalistas, pero si no-capitalistas" (2005, 3).

Los GEC tienen fines de lucro, el objetivo es el mismo objetivo de sus empresas, ampliado. Es decir, generar riqueza. Como decimos más arriba, la tendencia es a organizar la producción de manera colectiva, en grupos coherentes de valorización y acumulación, buscando relaciones de nuevo tipo dentro de las unidades productivas y entre pequeñas unidades productivas, que promuevan la solidaridad, la productividad y la generación de excedentes.

Por otro lado, en diferentes momentos del proceso productivo y de comercialización, las pequeñas y medianas empresas que constituyen GEC se relacionan con el entorno en busca de alianzas, produciendo encuentros entre asociaciones empresarias, gremios, centros de investigación y desarrollo y el propio estado tanto en los niveles locales como regionales. En este sentido, en entornos más amplios que el propio barrio y/o comunidad, también los procesos de asociatividad de medianas empresas están resultando disparadores beneficiosos de la cuestión social.

En definitiva, interesa aquí la noción de Economía Social en tanto crea lazos entre los empresarios, y con el entorno; sin embargo, las empresas a las que se menciona como actuales y potenciales gestoras de grupos asociativos son empresas que buscan el lucro y que están guiadas por la acumulación, sin que esto se contradiga con los procesos colectivos. Más bien las vivencias y acercamientos de los empresarios a los grupos, se dan a partir de las experiencias exitosas a nivel económico que en ellos van teniendo.

Mirado desde este punto, no parece contradictoria la noción de economía social, más bien se complejiza y amplía. Pero, si la noción de economía social no involucra a los grupos de eficiencia colectiva de medianas empresas, la discusión conceptual no agregaría ni quitaría valor a las experiencias, por ser una discusión complementaria pero no central en esta propuesta metodológica.

Ideas que han hecho marcas

Desde lo conceptual, encontramos algunos comunes denominadores que son parte troncal de la metodología:

La idea de que hay un “mundo de la vida” del empresario y que se refleja y recrea en su práctica social, y que para orientar esa práctica social hacia la formación de un grupo asociativo de gestión colectiva y a la creación de nuevas formas más solidarias y democráticas de organización productiva y social, no puede dejarse de lado este “mundo de la vida”; y que esta noción puede asimilarse al concepto de *habitus*.

La experiencia que se desarrolla en ese *habitus* genera aprendizajes, y que son esos aprendizajes los que debemos significar desde la metodología. El concepto de *habitus* de Bourdieu permite escapar tanto de la filosofía del sujeto, pero sin sacrificar al individuo, como de la filosofía de las estructuras, pero sin renunciar a las determinaciones que ejerce sobre el individuo. El *habitus* aparece como un sistema socialmente constituido de disposiciones estructuradas y estructurantes que es adquirido en la práctica y constantemente orientado hacia las funciones prácticas. El *habitus* (Bourdieu: 113, 1984) es, entonces, el conjunto de los esquemas de percepción, de apreciación y de acción inculcados por el medio social en un momento y en un lugar determinado; es decir, es un conjunto de disposiciones socialmente adquiridas mediante el aprendizaje. Aparece como la mediación entre las condiciones objetivas y los comportamientos individuales. Hablar de *habitus* es colocar al individuo, y lo mismo lo personal, lo subjetivo, como social y colectivo. El *habitus* implica una subjetividad socializada y, por lo tanto, es también una dimensión de lo político.

Al acercarnos a los empresarios que habitualmente trabajan solos con una propuesta de gestión colectiva, implica también el intento por captar la complejidad de los actores, sus múltiples ámbitos de acción y, en definitiva, las múltiples identidades construidas, aunque se trate

de una sola persona¹³. Como dice Foucault, cada identidad está sistemáticamente disociada, “el plural la habita, numerosas almas se pelean en ellas” (Foucault: 7-8; 1980). Y su estudio remite principalmente a la experiencia histórica, a sus vivencias. Es una recuperación del sujeto individual para aproximar su propia subjetividad, a la experiencia reflexionada que ha de adquirirse en la conformación de un grupo de eficiencia colectiva.

El concepto de experiencia de Peter Gay, expresada como “una construcción que resulta de una colaboración difícil entre percepciones equívocas generadas por las angustias y corregidas por la razón y la experimentación” (Gay, 19: 1992) también aparece en varios momentos del trabajo en tanto la idea que prevalece es que empresarios que en general no han tenido la experiencia de lo colectivo, rescatan a su vez momentos donde otros han sido solidarios con ellos mientras han enfrentado solos la construcción de su empresa; y ahora, corrigen por la razón y la experiencia esas percepciones: ven que sus ventas crecen, que su calidad de producto mejora, que sus talleres están más limpios, y esto, desde la razón, es mejorar la competitividad de sus empresas. La experiencia es que a esto se ha llegado de manera colectiva, junto a sus pares empresarios en quienes antes sólo veía competidores.

Hablando más bien de conceptos técnicos, se ha trabajado en esta investigación con la noción de redes, de desarrollo local, y de especialización flexible. Conociendo las discusiones en torno de estos temas, se propone aquí una simplificación esquemática, por ello se entiende a estos conceptos como nociones técnicas.

Coincidiendo con Pyke, afirmamos que durante muchos años, y con una visión fordista del desarrollo, se ha visto a las pequeñas empresas como actores marginales. Por muchos años ha habido la percepción de que las economías están caracterizadas por una división básica: por una parte, grandes empresas poderosas, más eficientes y más dinámicas, contrastadas con pequeñas unidades transitorias, tecnológicamente menos sofisticadas y relativamente marginales. Para esta tendencia, estas empresas (vistas como “insignificantes”, dice Pyke) desaparecen al ser incapaces de competir con las grandes unidades, cada vez más poderosas, productivas y técnicamente eficientes. “Por el contrario, otros tienden a ver un papel continuo de los pequeños productores, pero generalmente sólo como ocupantes de nichos de mercado que no han sido tomados por las grandes corporaciones, o como apéndice dominados por las grandes firmas, como suplidores de bajo costo o subcontratistas” (Pyke: 111, 1995).

El punto al que se orienta la metodología de grupos de eficiencia colectiva, en el marco del desarrollo local, es a que la empresa puede desarrollarse independientemente de los

¹³ Al respecto puede consultarse: Sabina Lóriga, “La biographie comme problème” en Jacques Revel, **Jeux d’échelles. La micro-analyse á l’expérience**. París, Seuil-Gallimard, 1996.

clientes dominantes si se coordina a través de redes y de instituciones colectivas de apoyo. Así podrían hasta competir en el mercado internacional.

El concepto de red sugiere el tipo de relación de cooperación que debe darse tanto en la organización física de la producción por vía de la compraventa (proveedores, subcontrataciones, distribución, comercialización), como en el intercambio sistemático de la información entre personas e instituciones. En los grupos de eficiencia colectiva, es de vital importancia tanto la cooperación entre talleres, como entre grupos y entre éstos y las instituciones de apoyo.

El tipo de organización en el que se enmarca (o al que tienden) los grupos de eficiencia colectiva es la especialización flexible, una forma de organización del trabajo caracterizada principalmente como una forma de producción postfordista que surge como respuesta al quiebre del modelo de sustitución de importaciones, como una forma de reorganización social de la producción. Para mencionar el principio fundamental de una manera sencilla, puede decirse que en la medida en que la demanda es cambiante, la organización tiene que ser suficientemente flexible para enfrentar dicha variabilidad.

La obra pionera de Piore y Sabel (*The New Industrial Divide*) marca un primer giro en la definición de las formas y modalidades de la transición del modelo fordista de producción monoproducto y rígido a un modelo de producción multi-producto y flexible. El punto de partida de este enfoque es el papel nuevo que parecen jugar las PYMEs tras el desencadenamiento de la crisis del modelo fordista de producción (y consecuentemente del modelo social que lo producía y al que estructuraba). La descripción del paso histórico del fordismo al modelo de especialización flexible es iluminadora. Para Piore y Sabel, el fordismo se basaba en condiciones técnico-económicas de producción (producción en serie) cuya viabilidad se veía asegurada por las dimensiones de los mercados y la composición de la demanda. En este sentido, el "productor fordista" como "productor en masa" se organizaba para producir en grandes volúmenes un único bien poco diferenciado. De este binomio, producción en serie/consumo de masa, se desprendía una organización correspondiente del trabajo (y por tanto de la relación salarial) basada en la doble jerarquización taylorista: horizontal (parcelización de las tareas) y vertical (entre concepción y ejecución).

La coherencia macroeconómica se veía asegurada entonces por la casi-virginidad de los mercados durante la fase expansiva del ciclo de vida de los bienes de consumo duraderos. De ahí la preeminencia de los grandes oligopolios integrados, dedicados a la gestión de un producto gracias a las economías de especialización realizadas mediante un proceso lineal a gran escala. Enfrente, las PYMEs se veían confinadas a un papel marginal repartiéndose los mercados subalternos de bienes de equipo y de bienes de consumo de lujo cuya producción no podía estandarizarse o masificarse. Con el mismo determinismo con el que se llegaba a la

definición del dualismo de la estructura productiva se circunscribía, por extensión, la existencia de una segmentación correspondiente del mercado de trabajo, entre un sector central con garantías (el de las grandes concentraciones industriales fordistas) y un sector precario no-protegido (el de las PYMEs).

La definición del modelo de "especialización flexible" deriva precisamente de la inversión del dualismo industrial descrito arriba. El estrechamiento progresivo de los mercados de bienes estandarizados habría trastornado las normas de rentabilidad de las grandes concentraciones industriales fordistas. En efecto, la supremacía de la gran industria taylorista, cuyo símbolo era la industria del automóvil, se basaba en equipos especializados y muy costosos. Pero, a consecuencia de la inestabilidad cuantitativa y cualitativa de la demanda, la rentabilización de semejante aparato productivo se hacía cada vez más difícil. El paso a un crecimiento lento e inestable, marcado por una demanda sometida a una obsolescencia rápida, habría determinado la nueva centralidad de las pequeñas unidades productivas. Gracias a su flexibilidad, incluso a su capacidad de reaccionar casi instantáneamente a las fluctuaciones de la demanda, las PYMEs superarían a las grandes empresas "rígidas". De ahí la afirmación de una nueva forma de especialización "plegable". Se trataría de la instalación tendencial de un nuevo paradigma industrial, más descentralizado y más innovador, cuyas condiciones técnicas y relaciones sociales representarían una verdadera superación del modelo fordista. En fin, se trataría de la conjugación de formas nuevas y más "democráticas" de integración entre firmas, según un modelo de casi-integración vertical que daría vida a zonas de desarrollo (los distritos industriales) territorialmente homogéneos, con relaciones sociales que permitirían el consenso y excluirían el dualismo en la sociedad.

La "bifurcación" hacia el nuevo paradigma aparece entonces como un desplazamiento de centralidad, del segmento de la gran industria al de la pequeña empresa innovadora y dinámica. Más en general, hay una especie de retorno a las tradiciones artesanales y a sus instituciones. Precisamente, la inercia institucional de las tradiciones y las formas sociales antiguas permitiría a determinados países y regiones, más que a otros, realizar con éxito esta mutación (A. Bagnasco 1977).

Esta mirada europea que aparece en mucha de la literatura sobre economía y producción puede aplicarse de manera también flexible a las economías latinoamericanas, donde las PyMES históricamente han tenido un papel importante no sólo en el desarrollo industrial sino (con toda su heterogeneidad) con la construcción social de nuestras naciones, aplicándose la flexibilidad y adecuación rápida de sus empresarios a diferentes momentos históricos donde las micro y las PyMES han sido desde herramienta de sobrevivencia para algunos sectores hasta instrumento de movilidad social ascendente de grandes sectores de la población; y donde los empresarios – patronos cercanos en sus formas a sus trabajadores, que provienen del sector del trabajo, de las clases más populares van siendo los protagonistas del nuevo modelo.

Como características de este nuevo estilo de producción, pueden mencionarse la calificación de trabajadores polivalentes, aquellos que pueden desenvolverse en diferentes momentos del proceso productivo, y que pueden incluso transformar la maquinaria¹⁴. El proceso exige innovación permanente¹⁵.

También la especialización flexible significa una reconfiguración de la naturaleza del trabajo, a que incorpora tecnología (y en ocasiones la apropia), desregulación del mercado de trabajo y terciarización. En realidad, el fenómeno de la desregulación del mercado de trabajo no es novedoso para América Latina, donde históricamente lo artesanal, los acuerdos informales, las empresas familiares, los sistemas de trabajo a destajo, ha estado presentes en todos los sectores productivos.

En cuanto a su relación con el entorno, la flexibilidad también implica un conjunto de prácticas empresariales que se ponen en marcha para adaptar la organización a un entorno cambiante. En este espacio es donde la conformación de un grupo de eficiencia productivo articula especialización, flexibilidad y entorno, relacionándose y/o generando políticas de desarrollo local.

Por último, hace falta mencionar un aporte de Pyke para tener en cuenta en el desarrollo del trabajo con grupos de eficiencia colectiva en el marco local, y es la existencia de “comunidades estrechamente enlazadas con sistemas de valores compartidos”, donde las subjetividades, el hábitus, el lugar de pertenencia que significa la empresa, el origen, las relaciones con los demás, vienen a contribuir en el desarrollo de los negocios a través del fortalecimiento de la red social en que la empresa está inserta (Pyke: 1995)

Otra de las ideas trabajadas en el texto, es la idea de creencia. Lleva a tomar esta idea la afirmación en casi todos los consultados de que para trabajar con grupos de eficiencia colectiva hace falta “creer” en el proyecto como propuesta superadora. Para trabajar esta idea se ha tomado a Emilio De Ipola, que toma a la creencia como una de las aporías de nuestro tiempo, situada a mitad de camino entre la certeza y la duda, pero que aparece como un complemento del “mas acá”, un más allá al que aspirar y donde el proceso grupal (en el que se cree) será la herramienta para cumplir esa aspiración, para ponerla en acto (De Ipola. 1997. 7).

Todas estas ideas han sido trabajadas en algún momento de la puesta de la metodología, y otras se revisan en el análisis del discurso de los promotores de GEC, y son retomados también en las conclusiones del trabajo.

¹⁴ .- En Argentina es bastante común encontrar trabajadores (o patronos de PyMES) calificados en múltiples oficios; el dicho para mencionarlos es “que se dan maña”; que son capaces tanto de arreglar como reconvertir una maquinaria, teñir cuero, inventar nuevos modelos, etc.

¹⁵ .- En el video que muestra la experiencia del grupo de correeros (zapateros) Simón Bolívar, de República Dominicana, ilustra este proceso cuando uno de los empresarios entrevistados dice “hasta en químico me he convertido yo”, mostrando cómo debió incorporar conocimientos sobre teñido de cueros para diversificar la oferta y mejorar calidad. Ver en www.proempresa.org.do

CAPITULO 3:

UN PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS DE EFICIENCIA COLECTIVA: LAS PRIMERAS FASES

Las discusiones que he tratado de plantear en este trabajo han sido el eje del trabajo de campo y de la reflexión de estos años; de ellas fue surgiendo el convencimiento de que los grupos de eficiencia colectiva son la estrategia metodológica de trabajo que mejor puede incorporar saberes propios de los protagonistas de los procesos productivos, que genera relaciones sociales que tienden a la democratización y fortalecimiento de los grupos de pequeños industriales, y que a su vez aportan a la competitividad y mejores posibilidades de realización económica.

Las diferentes experiencias analizadas, los talleres de trabajo compartidos con profesionales, las consultas y los estudios de caso revisados reafirman lo que se manifiesta en la revisión del estatus epistemológico de este trabajo: un posicionamiento claro donde se identifica a esta forma de cooperación entre empresas, especialmente entre pequeñas unidades industriales típicas de nuestras economías periféricas como una herramienta para competir en el mercado que hace eficientes y de realización cotidiana a la confianza, a las redes solidarias y a la confraternidad entre las personas. Es síntesis de crecimiento y trabajo en pequeñas y medianas unidades de producción que incorpora a los sujetos en su camino hacia la realización ampliada del capital.

Se presenta a continuación una metodología de trabajo para conformar grupos de eficiencia colectiva. Se basa fundamentalmente en la experiencia llevada adelante por la ONUDI en la República Dominicana¹⁶, recuperada posteriormente a través del componente de asociatividad empresarial del Programa PROEMPRESA.

La idea general es la de promover como política pública, desde el Estado y desde las universidades, los Grupos de Eficiencia Colectiva (GEC) concebidos no sólo como una herramienta de transformación de relaciones sociales cotidianas y de fortalecimiento del tejido social en países periféricos, sino como la forma concreta de lograr reproducción ampliada, es decir, que la empresa funcione y dé ganancias.

Uno de los postulados epistemológicos que guían este trabajo afirma que sólo puede haber construcción y crecimiento de un grupo si hay una práctica concreta, una tarea encarada de manera colectiva. Para mantener la coherencia con esta afirmación, se ha elaborado esta

¹⁶.- El esquema inicial de este capítulo es producto de una consultoría realizada para PROEMPRESA, el programa de la Unión Europea de apoyo a las PyMES dominicanas. En dicha consultoría conté con el invaluable apoyo y generosidad del Ing. Luis Toirac, y también de Monchi Valdéz y el equipo de INDEPRO.

metodología acompañada de un módulo de trabajo donde a cada uno de los puntos que se sugieren para guiar el proceso de conformación de un grupo, se corresponden ejemplos, frases para la reflexión, actividades de aprendizaje, etc. Este módulo (que servirá como herramienta para quien desee promover estos grupos) se anexa a la investigación (Anexo 1) pero debe considerarse un producto medular de la misma.

Las diferentes fases del trabajo

Las fases de conformación de un GEC pueden resumirse en seis(6) momentos de desarrollo. Cabe aclarar que los procesos no son lineales, que hay avances y retrocesos y que la guía metodológica es apenas eso, unos lineamientos, un faro desde donde mirar y alumbrar el proceso.

Esta aclaración es importante para el desarrollo del proceso y para el promotor del grupo de eficiencia colectiva, ya que la concepción de que el desarrollo del grupo no es lineal le permitirá, entre otras cosas, identificar que no se deben entender las cuestiones como “metas cumplidas” versus “derrotas” sino como procesos sociales y económicos complejos. Ha de ser una de sus funciones como promotor transmitir esto a los empresarios miembros para poder dar un seguimiento sostenido al proceso y mantener un espíritu optimista.

Las fases (que luego aparecen en el Módulo para la Formación de Promotores de GEC) son:

Fase 1: De Motivación y Sensibilización

Fase 2: Conformación del GEC

Fase 3: Preparación del Diagnóstico Colectivo

Fase 4: Proyecto Inicial

Fase 5: Proyecto Estratégico

Fase 6: Autogestión y Autonomía

Fase 1: De Motivación y Sensibilización

Esta fase ha sido denominada por varios de los consultores entrevistados como “la fase del militante” o “la fase del mormón”, ya que la mayor parte del trabajo está concentrado en identificar y visitar a los empresarios y transformarlos en interesados y posibles futuros miembros. “Es una especie de catequesis. Uno es como un mormón que va de empresa en empresa ´predicando´ sobre las posibilidades del trabajo en grupo” dice un entrevistado.

En esta fase es muy importante el encontrar un lenguaje, un código común que permita la comunicación con los empresarios. Los entrevistados afirmaron que utilizaron recursos creativos y que este primer momento es un momento (casi) de seducción¹⁷.

El eje principal para lograr este lenguaje en común es el conocimiento de la rama: quien se involucra en la lógica de producción (o racionalidad) de la rama y conoce el tipo de mercado, los proveedores, los principales problemas, los principales referentes, las tendencias de los negocios y del diseño, etc. establece naturalmente un código común con el empresario.

En las experiencias asociativas llevadas adelante desde el trabajo social y otros los ámbitos de las ciencias sociales que se ocupan de la organización y el desarrollo social aparecen problemas en esta fase del trabajo que pueden conducir al fracaso del proceso, ya que existe un gran escollo en la comunicación con el pequeño empresario, y más aún con el mediano. Esto radica en un vacío en la comunicación provocado por la ausencia de conocimientos técnicos en la formación de estos agentes de desarrollo.

En el mundo de la pequeña empresa, cuando no hay contribución concreta tipo consultoría, que se dirija directamente a la cuestión productiva, la relación no puede profundizarse. Si el agente de desarrollo conoce las formas del trabajo grupal, los vínculos que se establecen entre los empresarios, pero no conoce sobre procesos productivos, las posibilidades de éxito se reducen considerablemente. Poder hablar con el empresario sobre el ordenamiento del taller, la calidad de la madera, el circuito de pago, los proveedores, etc. no sólo posibilita la comunicación, sino que genera un respeto hacia el promotor/a que será base de la confianza sin la que ningún proceso social puede funcionar.

Incluso la experiencia comparativa entre consultorías y procesos de apoyo llevados adelante por economistas o ingenieros cambian considerablemente ¹⁸. El enfoque de Grupos de Eficiencia Colectiva está claramente puesto en la producción, por lo tanto sus agentes promotores deben tender a reforzar sus conocimientos en el área productiva, o constituir grupos de trabajo que integren los diferentes perfiles profesionales (multidisciplina).

¹⁷.- Ver capítulo 5, sobre promotores de grupos de eficiencia colectiva.

¹⁸.- La experiencia del IDEB mayoritariamente estaba conformada por economistas y se reforzaba la parte comercial y de negocios. Lo mismo con el CAMPE (Centro de apoyo a PyMES de la Universidad INTEC, en R. Dominicana). Los procesos no fueron tan duraderos como los llevados adelante por la ONUDI y posteriormente por PROEMPRESA, donde el lineamiento de trabajo apuntaba claramente a la producción, e incluso el líder más evidente del proceso es ingeniero. Cuando me relacioné con PROEMPRESA, 2 grupos que habían funcionado a partir del proyecto de ONUDI, 4 años antes, seguían trabajando juntos. Las características de los enfoques y consultores eran diferentes.

Otro dato importante de esta etapa es la necesidad de una actitud militante (de allí el nombre que los consultores le dan), y de persistir en la búsqueda del objetivo, en las visitas a los empresarios buscando generar primeramente interés, y luego un lazo de confianza.

Es muy importante identificar líderes que después puedan facilitar el camino hacia otros empresarios. En las entrevistas realizadas a empresarios de la madera aparece claramente la vinculación con el grupo de unos a través de otros, que eran conocidos en el medio.

En los casos trabajados en Santo Domingo, de fabricantes de cinturones (correas) y de muebleros, aparecen los dos lineamientos de trabajo recomendados en las convocatorias: conocimiento previo y lazos primarios así como una férrea voluntad y seguimiento por parte del consultor en el primer caso, y la convocatoria a través de empresarios conocidos y con empresas medianas en el segundo ¹⁹.

Como se advierte, este es un proceso constante, en el que se aprende haciendo. Pero en esta fase es quizá donde más entra en juego la creatividad del promotor para generar vínculos con los empresarios. Como mencionamos en el apartado sobre perfil y formación de promotores, merece una consideración aparte la mención en todos los promotores consultados sobre la necesidad de involucrarse con “el mundo de la vida” del empresario, es decir, tener en cuenta su cultura, sus orígenes, la racionalidad con que encara su negocio, y cómo su cotidianidad familiar y personal y el manejo de la empresa constituyen una sola realidad vincular.

Esta idea aparece claramente y con ese nombre en el texto de Guillen que se menciona, y también en las entrevistas realizadas tanto a consultores con experiencia en el proceso de ONUDI en Dominicana, como en las consultas realizadas a promotores de grupos asociativos en Argentina. Dice uno de los entrevistados: “Hay distintos perfiles de consultores pero los PG deben tener en cuenta que hay que sentir junto con el empresario. No hay que entrar a las empresas con convicciones o cosas seguras. Nosotros entrábamos a las empresas a escuchar, hasta sentir lo que se hace. No es un trabajo de la pura razón, la subjetividad entra muy en juego. Construir lo que nosotros llamábamos “el mundo del empresario”, cómo piensa, qué siente. “El mundo de la vida” de ese empresario, así lo llamamos, sus vivencias. Cómo se conformó, qué hacía antes, de dónde viene... cuáles son sus gustos, la cultura. Observar cómo trata a sus trabajadores. Es un proceso de observación participativa” ²⁰.

En la etapa de conformación de los grupos, es importante el diagnóstico de la unidad productiva ya que es a partir de éste que se pueden definir las estrategias de trabajo en los

¹⁹ .- Los correeros pertenecen al sector pobre, viven en el mismo barrio y son familia, en cambio los madereros son empresarios medianos (ACLARAR) y se conocían sólo de la actividad empresaria.

²⁰ .- Entrevista a Fernando Félix. Consultor PRODEMIPY y miembro de INDEPRO, R. Dominicana.

primeros momentos. Del análisis de las experiencias y de la literatura existente surgen dos cuestiones básicas que parten del diagnóstico de la unidad productiva: por un lado, el tener un panorama de todas las empresas involucradas y orientar la conformación del grupo hacia aquellas más homogéneas. Este punto ha sido discutido con varios entrevistados en el grupo del INDEPRO, asumiendo todos la importancia de tener un grupo medianamente homogéneo ya que la heterogeneidad (empresas muy tecnificadas frente a otras muy artesanales, volúmenes de facturación muy diversos, formaciones muy diferentes en los patrones, etc.) acarrea muchas dificultades para llegar a acuerdos. Los consultores-promotores entrevistados han coincidido en la idea de que mayor homogeneidad, significa mejores posibilidades de constitución de un grupo y mayor cohesión.

En segundo lugar, un diagnóstico exhaustivo puede sugerir una actividad inicial para llevar adelante en esta fase que sea una necesidad identificada por todos (por ejemplo, la limpieza y reordenamiento de los talleres, o la instalación de normas de seguridad). Para llevarlo a cabo, Cristian Guillen formuló una guía con categorías a identificar, que se clasifican por niveles. Esta clasificación fue reconocida por todos los consultores que trabajaron con ellas como sumamente útiles. Los diagnósticos van elaborándose junto con los empresarios a medida que se los va conociendo, y también a las empresas. Por eso se ubican como actividad entre la primera y la segunda fase de la metodología.

Algunas preguntas, o el nivel en que se clasifica a la empresa a veces puede generar recelo en los empresarios, de allí que sea de vital importancia darle tiempo a este proceso. Se analizarán las variables y niveles en el apartado sobre la Fase 2 de la Metodología. Es importante que el diagnóstico sea compartido con los empresarios, que la información circule, para que al ser compartida contribuya a la sinergia el grupo y no a las sospechas o a sentirse incómodo frente a los demás miembros. Cualquiera de estos cuidados han de ser tenidos en cuenta, ya que en esta fase (apenas de conformación) cualquier malentendido puede hacer que alguien abandone la propuesta; por eso se vuelve a afirmar que la metodología debe ser flexible, y que son los tiempos de construcción de confianza los que determinan la oportunidad y el tiempo en que se realizarán los diagnósticos.

Tan importante como los diagnósticos mencionados es el saber quién es el empresario. En ocasiones, la historia laboral de una persona dificulta establecer determinados lazos, por eso la importancia de conectarse con "el mundo de la vida" del empresario, con su cotidianidad, sus preocupaciones y también sus orígenes, a qué aspira llegar con su empresa, etc. Además, es importante desentrañar las lógicas con que el mismo realiza su actividad diaria en relación con la empresa, para contribuir a un proceso reflexivo que lleve a descartar aquello que dificulta la producción, pero también a potenciar lo que la enriquece.

Los testimonios reafirman lo identificado como primordial en este momento del proceso metodológico: primero, la identificación de los empresarios, tomando identificación en sentido amplio, involucrando sus orígenes, su mundo, sus estrategias de acción; y segundo, el conocimiento de la rama, sus lógicas de trabajo y sus peculiaridades.

En relación al primer punto, cito a un entrevistado: "La historia personal del empresario y de su entorno son muy importantes. ¿De dónde vienen? Los de las correas, por ejemplo, son todos mocanos. En la zona de Licey²¹, en cambio, fue imposible conformar un grupo de matelamecánica por la historia del lugar. Parece que todos se formaron con en los talleres de los hermanos D. El viejo D. ponía a los obreros a competir entre ellos, para poder explotarlos mejor. Se rompían piezas unos a otros; si uno se iba a almorzar, desarmaban lo que había hecho. Se denunciaban... así es que después se fueron independizando, poniendo sus talleres, y siguieron enemigos. Todos producen lo mismo pero compiten entre ellos, es imposible juntarlos por la historia que tienen".

Y hablando de la importancia de la rama, dice una entrevistada: "El proceso (*para detectar y convocar a los empresarios*) era así: íbamos a las asociaciones, a ver si tenían listas y si ellos podían convocar. Si no, teníamos que buscar donde esa rama industrial tenía presencia, sean barrios, regiones, etc. como el caso de Santiago, San Francisco de Macorís, Moca... famosas por calzados y textiles. Por eso es muy importante que el PG investigue sobre la rama, y que averigüe sobre su historia. Que tenga capacidad para detectar regiones donde las diferentes ramas se han desarrollado. También se cuenta con los conocimientos previos del consultor (Promotor de Grupo), si los tiene... Hay que ver si ha trabajado en barrios, en agrupaciones de cualquier tipo".

FASE 2: Conformación del Grupo de Eficiencia Colectiva

Esta fase implica la conformación de un grupo, el inicio de un sentimiento colectivo entre los empresarios: empezar a hablar de "nosotros".

Cuando nos referimos a **conformación**, estamos entendiendo **el inicio de las actividades del grupo**. Esto quiere decir en la práctica la utilización de una serie de mecanismos de uso muy común en procesos de organización para manejo de grupos. En general un/a Promotor de grupos debe contar con experiencia previa de manejo de reuniones y debe también conocer la cultura empresarial del medio que pretende abordar, combinando ambas capacidades. El conocimiento sobre los conceptos básicos del mundo empresarial y el funcionamiento económico y lógico de las empresas es determinante para el éxito.

Existe una instancia previa, a la que se podría llamar "pregupo", es decir, interesados

²¹ .- Moca y Licey son zonas geográficas de la República Dominicana.

en la convocatoria realizada por el promotor que comienzan a asistir a algunas reuniones. Algunos de ellos se incorporarán al grupo, otros no. Es importante cuidar de este “pregupo” para orientarlo a su conformación definitiva. Coinciden los entrevistados en que existe un punto de inflexión en la formación de un GEC, este punto es la realización de una actividad inicial conjunta, que debe ser exitosa, y que debe reportar a los involucrados los primeros frutos de su trabajo en equipo. Más adelante se profundizará en este momento. La llamada “actividad inicial” es el eje fundante de esta fase.

“En el marco de la heterogeneidad de las ramas industriales, deberán desarrollarse grupos que tengan familias de productos similares, así como una problemática e intereses que promuevan la cooperación y la cohesión socio-económica. Dentro de los grupos de eficiencia colectiva se tendrá que establecer formas de organización de la producción, vía cooperación, que aumenten la productividad, reduzcan costos e incrementen la calidad. También habrá que fomentar servicios comunes que permitan aprovechar las economías de escala de actuar en grupo. En este sentido, se tendrá que analizar la viabilidad técnico-económica de realizar en forma conjunta la adquisición de insumos, como la comercialización de la producción e igualmente, la factibilidad de impulsar servicios técnicos comunes para mejorar el diseño, el conocimiento de las tendencias del mercado, el mantenimiento, la ingeniería de producto, entre otros” (Documento de proyecto PRODEMyPI).

Como se menciona más arriba, hay muchas tareas que el promotor debe realizar en este momento del proceso, y en las que debe tener muchos cuidados de forma y de fondo. Esto significa que debe manejarse contenido, conocimientos, pero también debe atenderse a el cumplimiento de los horarios, al desarrollo formal de las reuniones, a que todos manejen la misma información, y a abrir y cerrar las reuniones teniendo en cuenta que debe haber algún tipo de consultoría por parte del promotor. Uno de los grandes problemas de los empresarios es que no delegan funciones y cae sobre ellos todo el peso del funcionamiento de la empresa, tanto en lo gerencial como en lo productivo. Si un empresario siente en alguna reunión o encuentro que esta “perdiendo el tiempo”, difícilmente vuelva a participar de otra actividad. Por lo tanto, el promotor debe esforzarse mucho en la preparación de las reuniones grupales. Este es un creador de valor, su talento crea riqueza y genera empleo al fortalecer a las empresas con las que se vincula. Esto debe estar muy presente en los/as protagonistas.

En las consultas y lecturas sobre las actividades propias de esta fase (que se retoman en la guía), hay coincidencia en aclarar que dado que la conformación de un grupo es un proceso dinámico, una construcción constante y compleja. Sin embargo pueden determinarse algunas acciones propias de este momento:

1.- Verificar las informaciones: se deben contrastar las diversas fuentes, y analizar la información que puede ser relativa, como por ejemplo los comentarios sobre el grado de representatividad de las cámaras.

2.- Identificar los empresarios que podrían conformar el grupo relacionarse con ellos.

3.- Organizar las regiones teniendo en cuenta las características que vamos reconociendo en los convocados, para lograr un ambiente de comunicación y cordialidad. Se ha identificado que los mayores avances se logran realizando las reuniones en las unidades productivas (talleres).

Puede ser necesario organizar sesiones en subgrupos, con menos empresarios, si esto permite mayor comunicación inicial. Puede haber reuniones donde se transmita información sobre el GEC u otra temática de interés y se expongan temas más generales, pero siempre el empresario debe tener sensación de producción, de que la reunión sirvió para algo. Es importante recordar que el promotor siempre debe aportar información. Tener siempre presente que la moderación sin consultoría no tiene valor para el empresario/a.

El Promotor debe generar debate animando con preguntas y buscando siempre manera de generar participación. Hay momentos en que hay que esperar con paciencia que la discusión de desarrolle; sin embargo, hay que tener también muy en cuenta que nadie tiene interés en perder su tiempo, por ello, se debe estar pendiente de que las cuestiones planteadas tengan algún nivel de resolución.

Aunque se estén realizando las reuniones, es importante continuar con las visitas a las empresas. Hay personas mas calladas o mas tímidas que otras, que dicen en un encuentro individual lo que no dicen en el grupo. El/a Promotor/a debe entrevistar (en visitas informales) casi permanentemente a todos los miembros del grupo.

4.- Conocer y discutir la situación actual: el promotor debe manejar información, y a su vez facilitar que los empresarios expresen su opinión.

5.- Es importante aclarar qué se puede lograr a través del grupo de eficiencia colectiva, y lo que se puede hacer para apoyar el trabajo empresarial.

En estas discusiones se debe explicar que en un GEC todas las empresas miembros se benefician de sus capacidades y recursos combinados, abundando en el hecho de que un grupo cooperante se compone de personas unidas por un trabajo conjunto para un propósito común con una participación tan activa como sea posible de todos los miembros del grupo.

Para apoyar este trabajo es muy útil discutir con los empresarios las ventajas de los grupos cooperantes mediante la comparación de estos grupos con otras formas de cooperación local, que incluyen grupos informales, y otras formas institucionalizadas como sociedades de asistencia mutua o cooperativas. ¿Cuáles son los objetivos de esas otras organizaciones? ¿Quiénes participan? ¿Qué papeles juegan? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las organizaciones?

6.- Orientar hacia el establecimiento de vínculos comunes: el promotor debe estar atento a que los empresarios convocados se relacionen entre ellos en un pie de igualdad, aunque haya heterogeneidad.

El Promotor debe prever y permanecer atento a los problemas que pueden ocurrir si los empresarios con mayores recursos o que disponen de mayor influencia, se convierten en miembros del grupo. Los empresarios poderosos pueden dominar el grupo o utilizarlo en su propio beneficio. Por ejemplo, un empresario grande puede convencer a otros para que trabajen para él, en una línea de productos nuevos en la que él contrata a varios miembros del grupo para que ejecuten varias de las partes.

Con el tiempo, la presencia de esos miembros impedirá al grupo alcanzar su autonomía. Por lo tanto, es una muy buena idea excluir de los grupos a los que no poseen las mismas características, aunque cada caso tiene sus propias especificidades y formar otros grupos donde el perfil empresarial sea similar.

Sin embargo, a veces, tales empresarios pueden aportar conocimientos útiles o establecer contactos relevantes para el grupo. Ellos serán admitidos, en tanto estén dispuestos a participar en pie de igualdad y no traten de usufructuar a los otros. Esta es una decisión del grupo. En este caso, el rol del Promotor será el de estar atento y permitir la discusión en torno al problema.

Para la mayoría de los promotores entrevistados, existen variables en la identificación de posibles miembros de un grupo que no se pueden precisar, pero que inicia en la caracterización de los mismos. Aseguran que es importante "tener ojo", que es posible (en base a la experiencia) determinar quién será un posible miembro del grupo. Dice una consultora entrevistada: "Hay que caracterizar bien a los empresarios posibles. Los empresarios y también sus empresas. ¿Quiénes pueden ser posibles miembros de un grupo? Y además, quienes tienen interés. Yo gasté mucho tiempo tratando de halar a uno que no quería. Se había convertido en un desafío para mí. Sin embargo, fue una vez y no fue mas".

7.- Determinar los objetivos y expectativas comunes

Se debe ayudar a los empresarios a describir sus objetivos y expectativas. Estos en general expresan sus metas en términos muy generales (por ejemplo, "generar ingresos para el desarrollo de las empresas" o "ayudar a las empresas"). Es importante que ellos definan sus objetivos en una forma clara y lo más precisa posible. ¿Qué es lo que quieren hacer los empresarios? ¿Cómo y cuándo esperan alcanzar los objetivos?

Los grupos con frecuencia fallan porque los miembros esperan mucho muy de prisa. Los empresarios a menudo piensan que con la formación de un grupo, sus problemas se resolverán rápidamente. Los miembros se desilusionan cuando esas expectativas no pueden satisfacerse en los plazos esperados y el grupo corre el riesgo de disolverse. Se debe recordar con frecuencia a los empresarios que las ventajas de la acción del grupo pueden lograrse sólo mediante trabajo duro, el propio sacrificio y un enfoque claro de los objetivos colectivos e individuales reales.

Para este momento del proceso, donde son de esperarse los estancamientos e incluso alguna deserción, puede servir de mucho apoyo el contacto con grupos en funcionamiento o con empresario/as que hayan tenido la experiencia, para que compartan en encuentros formales o informales esa experiencia con el grupo en formación. También es de tener en cuenta que los líderes suelen tener mayor experiencia en trabajos organizativos/colectivos y que el PG debe apoyarse en ellos. Los estudios de caso son también herramientas de importancia para acoplar las expectativas con la realidad.

Se puede ayudar a los empresarios a establecer metas reales mediante el diseño de una lista de sus objetivos. Cada objetivo debe leerse y aclarar su significado y propiciar un ambiente de discusión constructiva que posibilite a los participantes decidir si los objetivos son "claros" o "vagos". Si un objetivo se estableció "vago", discuta con el grupo hasta que ellos sean capaces de reestablecerlo en términos claros. En las reuniones, si el grupo se dispersa, el PG debe insistir y volver sobre los temas, buscando que el grupo vaya precisando cuestiones y afinando objetivos, metas y actividades. Dice uno de los entrevistados: "en general, los empresarios responden "lo que hay que responder", entonces está en uno hacer la bajada a la práctica para que puedan tomar decisiones concretas. Por ejemplo dicen "quiero mejorar la gestión de mi taller"... eso es vago, ¿cómo se hace?, en cambio si dicen "quiero comprar una computadora para mejorar la gestión el año próximo" es claro y se puede operar para lograr el objetivo. A estas cosas hay que estar atento".

Como en este caso, la cuestión de la teoría y la práctica manifiesta en la necesidad del aprender haciendo tanto para promotores como para empresarios, aparece claramente a lo largo de toda la investigación y construcción de este trabajo.

8. Evaluación de los costos y beneficios de la cooperación

Si bien sabemos que la racionalidad instrumental no da cuenta del intrincado mundo de la producción en la periferia, es evidente que los pequeños y medianos empresarios se manejan dentro de esa lógica de pensamiento. Por lo tanto, es importante tener claridad en el manejo de los mensajes que se llevan al empresario: trabajar en grupo es arduo, pero los beneficios son múltiples.

Se debe preguntar a los empresarios qué es lo que esperan ganar mediante el trabajo en común, que ellos estimen cuál sería el costo de trabajar en conjunto. Exponer con claridad que, por ejemplo, una reunión conjunta generalmente requiere renunciar al tiempo libre, de diversión o compartido con la familia. También los miembros deberán aportar ahorros para financiar las actividades del grupo.

En una ponencia de asociatividad empresaria de la GTZ, consultada para la confección de esta metodología, aparece la siguiente afirmación:

“Hay que reflexionar: ¿Los beneficios son superiores a los costos?

Si es así, todos los miembros están de acuerdo en soportar esos costos?

Solamente si la respuesta es por unanimidad “sí” puede seguirse a la etapa siguiente”.

Este es el momento en que el grupo comienza a consolidarse, entonces es importante insistir (aunque animando) con el acuerdo de continuar.

9.- Discutir el seguimiento

Existe algo que puede llamarse pre-grupo, grupo de interés o motivado, que resultan ser los primeros empresarios que responden a las convocatorias. De allí a constituir un grupo hay todavía una “interfase” donde algunos deciden asumir el compromiso, y otros se retiran.

El promotor, a esta altura, deberá tener una buena noción de los problemas y necesidades del grupo, y de las ideas que para solucionarlos pueden tener los participantes. Al final de una reunión, el promotor deberá identificar quiénes están interesados en constituir un grupo cooperante y convenir con ellos apoyar una reunión adicional para comenzar el proceso de formación de un grupo. Al hacerlo es conveniente firmar un acta de compromiso que, aunque no tenga valor legal, permita que los empresarios vean su decisión de cooperar como una actividad seria que puede ayudar a sus empresas a ser más competitivas.

Un modelo muy práctico puede ser una "carta de intención", donde simplemente se anota: "Los Señores X, Y, y W tienen la intención de cooperar en; para ello se comprometen a.....". Si el grupo tiene resistencias a este tipo de acuerdo escrito, tal vez no esté maduro para esto y a sus miembros les da temor poner sobre papel sus intenciones. En el momento necesario, se podrá utilizar esta forma u otra para plasmar acuerdos de trascendencia.

Comenta uno de los Promotores entrevistados: "Un momento clave del proceso fue la selección de un nombre para el grupo. Se realizó una reunión para decidir este tema. Se propusieron nombres como Grupo Técnico de la Madera, o Grupo de Fabricantes de Muebles Unidos, y cada quien exponía su idea y su porqué, defendiendo el nombre como si fuera el nombre de un hijo. Ese fue un momento estelar. Cuando salimos de esa reunión, se notó que el grupo era otra cosa. Tenía una identidad y eso favoreció la cohesión. Fue más importante de lo que creíamos" (Estudio de caso: CODEMA).

Aparece como un acto de importancia el nombrar, como se nombra a un hijo. Más adelante se verá cómo los promotores indican que hay un momento en que el grupo se consolida. "El grupo habla", "el grupo dice"; el momento de nombrar al grupo puede ser un indicio importante en la identificación de la maduración grupal, y un salto cualitativo en el proceso.

10. Importancia de la construcción de una relación fundamentada en la confianza

¿Qué determina la calidad de una relación interpersonal? ¿Cómo establecemos vínculos de confianza? Todos los consultores y consultoras entrevistados han dicho que ha sido una parte difícil del proceso, un eje que debe trabajarse mucho... pero todos han tenido grandes logros, identificando el momento en que trabajaron ligados a GEC como momentos importantes de sus vidas profesionales y personales. Además de los logros profesionales, la identifican con una buena experiencia de vida. Han mencionado que "fue un honor" trabajar en GEC, que fue "lo más rico de mi carrera, un desafío", y "nunca aprendí tanto en mi vida, y digo vida en su totalidad, profesional y personalmente".

Para esta parte del trabajo tampoco existe una receta específica. El proceso dependerá mucho del sector social a que se haga referencia y del entorno cultural del mismo, lo que permitirá calibrar la calidad de las relaciones sociales que se construyan al interior del grupo. La calidad de la relación permitirá ir definiendo los niveles de riesgo que más adelante irán tomando y compartiendo los empresarios.

La experiencia de INDEPRO indica que ha sido de mucha riqueza la realización de lo que los consultores del programa mencionan como “talleres de sincerización”; estos son encuentros que permiten que los empresarios cuenten la historia de su vida (en un primer encuentro la historia de su negocio, mas adelante se puede trabajar con la historia de su vida productiva y en otras se llega hasta lo personal –en ocasiones han surgido cosas muy intimas-), este “conocer” de la vida de cada quien, ha ayudado a establecer relaciones de mas calidad, a explicar conductas y comportamientos, ha ser mas comprensivos ante situaciones difíciles, y sobre todo ha generar un ambiente de apoyo entre los miembros de grupo ²².

Otro elemento surgido de la anterior experiencia ha sido la realización de reuniones sociales, fuera de los espacios de trabajo (sumada a la instancia de las reuniones en los talleres), generalmente en las casas de los empresarios; posteriormente reuniones involucrando la familia –esposas e hijos- en algunas actividades. Esto ha permitido apreciar cómo se van transformando las relaciones de negocios, donde para poder establecer relaciones solidarias hay que establecer relaciones personales que trascienden la frialdad de las relaciones estrictamente comerciales y/o empresariales.

La parte vital de este componente está en que en más de una ocasión la relación de negocios va fundamentada por el nivel de “conocimiento” que se tiene sobre el socio o compañero de grupo. Ejemplificando un poco: la poca disposición que eventualmente puede existir en un miembro para garantizar solidariamente créditos, préstamos, maquinarias, etc. a otro miembro del grupo, la resistencia a inversiones conjuntas, generalmente está mediada por las incertidumbres que genera el saber si el compañero es digno de confianza dado el riesgo que se tomara. En el proceso de conformación, el conocimiento personal y la cercanía, sumado al diagnóstico de las empresas, va fortaleciendo el vínculo y acercando a la instancia de ser socialmente solidarios.

Como se revisará en el capítulo dedicado a los promotores, entre éstos y los empresarios también se dan las distancias y la necesidad de acercamientos y de establecer vínculos de confianza. Todos los promotores, sin dudar y abundando en el punto, afirman que es necesario implicarse personalmente. Esto está manifiesto en frases muy significantes, como “Hay que estar con el otro”, “nosotros entrábamos a las empresas a escuchar, hasta sentir lo que se hace. No es un trabajo de la pura razón, la subjetividad entra muy en juego... Hay distintos perfiles de consultores, pero los PG deben tener en cuenta que hay que sentir junto

²² - En uno de los grupos existentes, han llegado a plantearse problemas personales muy serios que involucran a la familia del empresario. En el planteamiento de estos problemas, está la explicación de ciertos problemas que atraviesan las fábricas o talleres. Son cuestiones que no forman parte del mundo de los negocios, pero que los determinan, y en ocasiones escapan al sentido común o toda lógica técnica de análisis.

con el empresario". Muestran también la necesaria flexibilidad de la metodología, y la actitud de aprendizaje necesaria: "no hay que entrar a las empresas con convicciones o cosas demasiado seguras". Y para acercarse y generar el vínculo, es primordial "construir lo que nosotros llamábamos "el mundo del empresario", cómo piensa, qué siente. "El mundo de la vida" de ese empresario, así lo llamamos, sus vivencias. Cómo se conformó, que hacía antes, de donde viene... cuáles son sus gustos, la cultura. Observar cómo trata a sus trabajadores. Es un proceso de observación participativa". Como expresa claramente este consultor, la metodología de trabajo es la investigación participativa, ya que la observación mencionada es apenas un inicio que debe ir acompañado del conocimiento de la rama, del establecimiento de relaciones con el entorno, de ser a la vez que motivador grupal, consultor técnico y de negocios, etc.

Ejes de trabajo

El grupo de Promotores de GEC entrevistados en Santiago de los Caballeros, República Dominicana ²³, que hoy integran INDEPRO define 4 ejes de trabajo para la conformación de los grupos:

- 1.- una estrategia de entrada a través de empresarios líderes
- 2.- el reconocimiento y construcción intelectual del "mundo de la vida" del empresario: sus orígenes, cultura, creencias, antecedentes en procesos de organización, entorno social, etc.
- 3.- la legitimación frente al pequeño empresario al comprender y compartir sobre los procesos productivos de la rama: "conocer sobre el proceso productivo, sobre las lógicas de la rama, te aproxima al empresario. Te aproxima a mi lenguaje, puedo relacionarme porque eres un par".
- 4.- aportes críticos a partir de ese conocimiento de los procesos: identificar y discernir sobre qué no anda bien en los talleres. Sugerir cambios estratégicos, normas de seguridad para empleados, materiales y maquinarias, etc.

Tanto los consultores como los empresarios entrevistados han coincidido en la importancia de realizar las reuniones de grupo en las diferentes unidades productivas. Se da así un proceso de aprendizaje muy interesante a la vez que se instala un sistema de control social sobre la puesta en marcha de los cambios que se han decidido en el grupo para los talleres.

Las visitas resultan ser "visitas de consultoría" ya que cada quien hace aportes sobre la instalación de las maquinarias, limpieza de los talleres, medidas de seguridad, etc.; a su vez, el anfitrión dispone el taller de la mejor manera para recibir a sus colegas. Dice un empresario maderero entrevistado: "Yo sabía que iban a venir, así que limpiaba y ponía todo en orden. 'Me toca la inspección', decíamos en broma, pero era verdad. Si no, o el ingeniero o los compañeros le decían a uno 'eh! Y esa mugre?, y ese matafuego tan mal puesto? Así fuimos aprendiendo".

²³.- Se realizó un focus group con ex consultores de PRODEMIPY, que estuvieron al frente de los grupos conformados en Santiago y al finalizar el proyecto conformaron el Instituto para el Desarrollo Productivo – INDEPRO. EL contacto se realizó a través de PROEMPRESA y el trabajo fue en la sede de INDEPRO.

Comenta otro entrevistado: "Acá fui cambiando las máquinas de lugar, organizando, todo gracias a los consejos que me daban los compañeros cuando venían. Las reuniones en los talleres eran muy importantes porque siempre se aprendía algo".

Las reuniones en las unidades productivas resultan en el enriquecimiento mutuo y en procesos de aprendizaje conjunto dándose éstos naturalmente a través de conversaciones y enseñanza-aprendizaje entre pares, in situ.

La actividad inicial

La actividad inicial merece un apartado especial, ya que es la "actividad fundante" del grupo. Los entrevistados –promotores, técnicos y empresarios- han coincidido en un hecho fundamental: la actividad inicial debe ser exitosa. Es en cierta medida una prueba, un testeo a para constatar si vale la pena estar en el grupo, si hay "beneficios efectivos". Para los empresarios PyME, pragmáticos y con escaso margen de tiempo para la reflexión, la actividad inicial debe producir resultados favorables. A su vez, para el grupo en sí mismo, una actividad exitosa genera confianza y cohesión.

En general, las actividades iniciales tienen que ver con ferias de ventas o con emprendimientos que den resultados concretos. El caso de CODEMA es ilustrativo en tanto una de las primeras actividades generó un gran impacto no sólo en el grupo sino en el ambiente empresarial de la República Dominicana. El grupo se planteó participar en la Feria del Mueble, una feria anual realizada por la asociación de fabricantes de muebles de Santo Domingo (ASONAIMCO).

Los empresarios montaron un stand conjunto en dicha feria, donde hace su aparición pública el nombre CODEMA, y donde los empresarios obtuvieron éxitos de venta con cifras record. Para la feria se compartió una idea de decoración conjunta (provista por otro grupo de eficiencia colectiva, de mujeres costureras y decoradoras), se instaló una sola línea telefónica para tarjetas de crédito, y se incorporaron algunas estrategias de publicidad como globos con el nombre del grupo, se contrató un payaso para entretener a los niños mientras sus padres paseaban por el stand (una innovación en la feria), etc. Ninguno de los empresarios que se asociaron para compartir el espacio en la feria podría haber participado de ella de manera individual ²⁴

Otras actividades recomendadas han sido la limpieza de los talleres, el ordenamiento de las plantas y las compras conjuntas de insumos, aunque siempre estas actividades han de ser determinadas por el interés de los empresarios.

²⁴.- Ver en capítulo 7 el estudio de caso de CODEMA.

Los Grupos

“En el marco de la heterogeneidad de las ramas industriales, deberán desarrollarse grupos que tengan familias de productos similares, así como una problemática e intereses que promuevan la cooperación y la cohesión socio-económica. Dentro de los grupos de eficiencia colectiva se tendrá que establecer formas de organización de la producción, vía cooperación, que aumenten la productividad, reduzcan costos e incrementen la calidad. También habrá que fomentar servicios comunes que permitan aprovechar las economías de escala de actuar en grupo. En este sentido, se tendrá que analizar la viabilidad técnico-económica de realizar en forma conjunta la adquisición de insumos, como la comercialización de la producción e igualmente, la factibilidad de impulsar servicios técnicos comunes para mejorar el diseño, el conocimiento de las tendencias del mercado, el mantenimiento, la ingeniería de producto, entre otros” (Documento de proyecto PRODEMyPI).

Siendo la anterior una premisa básica para la formación de GEC, en el trabajo llevado adelante para caracterizar los grupos aparecen varios puntos de discusión. Uno de ellos es la cuestión de la homogeneidad (o no) requerida para este tipo de asociación. ¿Cuán homogéneas deben ser las unidades productivas para poder asociarse? ¿La heterogeneidad favorece el proceso, o complica las relaciones?

En la experiencia dominicana, los grupos han oscilado entre 4 y 15 empresarios (4 miembros tuvo un grupo de costureras en el momento de mayor consolidación, 7 miembros tiene actualmente el grupo de fabricantes de coreas y carteras de Las Cañitas y 15 tuvo CODEMA en su momento de mayor expansión); algunos han sido –contrariamente a lo que se considera habitualmente- abiertos. Esto significa que los grupos tienen un núcleo de participantes fijo, y algunos empresarios cercanos que participan de algunas actividades y se retiran para otras. Esta es, por ejemplo, una de las características principales del Colectivo de la Madera. Sin embargo, también es común que haya un momento de consolidación en que el grupo se cierra.

Los grupos pequeños, de menos de 10 miembros, tienen algunas ventajas como facilidad de manejo y mayor confianza entre los miembros que a su vez genera mayor posibilidades de llegar a consensos. Por otro lado, los grupos de más de 10 miembros implican un alto “costo de manejo”, es decir, toma tiempo llegar a consensos, hacen falta mediaciones y conversaciones, se forman subgrupos que hace falta articular y buena parte del trabajo del promotor y de los principales líderes tiene que ver con la conducción de estos procesos. Por otro lado, un grupo amplio tiene mayor capacidad de inversión y mayor poder de negociación “hacia fuera”, pero para los promotores consultados, es mayor la ventaja de trabajar en grupos

pequeños ya que los mencionados “costos de manejo” son superiores a las posibilidades de negociación de un grupo más grande.

Más allá del número de miembros, es importante que haya un cierto grado de homogeneidad en las unidades productivas. Adquiere así relevancia el diagnóstico que se recomienda realizar en este momento del trabajo²⁵. Si bien cada grupo es particular, y en los procesos sociales no hay determinismos, en términos generales hay que tener en cuenta la disposición de los industriales para trabajar en grupo, siendo ésta una de las condiciones para la constitución. También es importante que los procesos productivos y las familias de productos que ofrezcan sean similares y estén destinados al mismo mercado. Si estos puntos coinciden, seguramente las empresas enfrenten problemas similares y puedan complementarse.

Otro punto de discusión planteada por los consultores con experiencia en la formación de grupos de eficiencia colectiva, es si se debe (o cuánto se debe) insistir en acercar a algún posible empresario al grupo, si su disponibilidad es mínima. Es importante detectar interés, si no, es posible que los esfuerzos para acercar a alguien al grupo pueden ser vanos. Varios consultores coinciden en que el esfuerzo es vano, ya que quien se ve en alguna medida “forzado” a asistir, tarde o temprano abandona el grupo. Más vale orientar los esfuerzos a detectar interesados que serán verdaderamente potenciales asociados miembros del grupo.

En cuanto a la resolución de conflictos, se han manifestado diferentes estrategias que los promotores - consultores han puesto en práctica para mantener una armonía que permita la toma de decisiones y el avance en el grupo. La mayoría ha apelado a la mediación de alguno de los miembros con liderazgo²⁶. En otras ocasiones, el trabajo personalizado de relación del promotor con los empresarios ha permitido “destrabar” situaciones de conflicto. En general debe aceptarse que los grupos están constituidos por individuos que establecen entre ellos diferentes tipos de relaciones a partir de su personalidad, su clase o su cultura.

Por esto mismo, por estar conformados por personas diferentes, cada grupo tiene sus peculiaridades. El Colectivo de la Madera (CODEMA) siempre fue (y es actualmente) un grupo abierto, con un núcleo de participantes fijo (unas 8 personas) y otros empresarios que se han sumado para algunas acciones puntuales y que han sido considerados parte del grupo durante esos procesos (por ejemplo la realización de la feria, donde participaron 14 empresas, o el viaje a Honduras, donde participaron también 14 personas entre empresarios, algunos miembros de la cámara del Mueble y acompañantes). El grupo de correeros de Las Cañitas - Guachupita

²⁵ .- Más adelante se presenta y comenta un instrumento de diagnóstico reelaborado a partir de las guías de Guillen para PRODEMYPI.

²⁶ .- Durante el proceso de investigación, en una visita a un taller, uno de los promotores solicitó directamente al empresario “me va a hacer falta una mediación ahí, porque X está muy bravo con ese tema”. El empresario aceptó diciendo que “iba a ver que podía hacer”.

(Santo Domingo) tiene relaciones de parentesco, el mismo origen social y "son amigos entre ellos", constituyendo un grupo "cerrado".

Es importante dejar en claro dos cuestiones relacionadas con el proceso de conformación de los grupos: la primera es que la constitución de un grupo en tanto proceso social no es lineal, sino que es una construcción constante. Puede haber avances y retrocesos sin que el proceso haya abortado, y puede haber momentos de mucho crecimiento y momentos de aparente estancamiento en la acción. En segundo lugar, los grupos son tan complejos como las personas que los conforman, y de una riqueza que sólo se identifica al estar atento a ella.

INTERFASE DE CONSOLIDACION

Como se manifiesta adelante, el proceso de conformación de un grupo no es lineal, sin embargo, un promotor de grupo y los líderes que van dando seguimiento a dicho proceso perciben "señales" de consolidación del grupo. Consultados sobre este momento, los entrevistados reflexionan que lo han identificado prestando atención a:

- 1.- los interesados que han estado participando de las reuniones dejan de mencionar estrategias para acercar más gente al grupo, asumiendo que los protagonistas del proceso serán ellos (los que han venido participando).
- 2.- Ya están organizando (o han pasado por) una actividad conjunta exitosa.
- 3.- Hay un cierto conocimiento interpersonal, y ha habido acciones de solidaridad entre los miembros.
- 4.- Hay iniciativas y negociaciones independientes de la intervención del promotor.

Se considera que existe un salto cualitativo en el grupo a partir de este momento, y que este hecho puede definir una nueva fase de intervención.

FASE 3: PREPARACIÓN DEL DIAGNÓSTICO COLECTIVO

Para este momento del desarrollo del proceso, se supone la existencia de redes de confianza, y de un sentido grupal generado en las actividades anteriores, el seguimiento del promotor y el conocimiento mutuo. Así, ya la información puede circular con mayor fluidez, habiendo disminuido el nivel de temor que "contar lo que pasa en la empresa" puede generar en los empresarios.

Es el momento del estudio diagnóstico que, llevado a cabo (o sistematizado) por el promotor/a, es la herramienta que debe reunir la información que está dispersa y fragmentada acerca de las condiciones económicas, sociales y culturales del medio empresarial, así como el

potencial de las empresas y de sus niveles de interrelación existentes y potenciales. Por igual debe recabar información sobre los mecanismos de soporte institucional.

Como decimos, el diagnóstico es una herramienta importante en varios sentidos: por un lado es elemento de diálogo con el empresario, dado que para llevarlo adelante es necesaria la reflexión sobre la situación no sólo de la empresa sino del entorno, los proveedores, la situación de la rama, las posibilidades de expansión del negocio, etc. Por otro lado, es proceso de enseñanza – aprendizaje, especialmente al interior de las empresas (talleres o negocios) ya que se evalúan condiciones de seguridad, se revisan inventarios, formas de proceder en la producción, etc. Y el resultado del diagnóstico es un estado de situación que sirve para definir estrategias de acción.

Sin embargo, el diagnóstico en ningún caso ha de pensarse como un elemento estático. Sirve para definir unas acciones que, una vez llevadas adelante, hacen que la situación cambie, y en consecuencia el diagnóstico cambie. De allí que se dice que un diagnóstico es producto y es proceso.

Para algunos entrevistados, empresarios y promotores, este es un momento donde suele generarse resistencia para brindar información, pero las visitas a las empresas, la cordialidad en la relación y sobre todo el aprendizaje informal que se da entre los PE en las reuniones del grupo facilitan la tarea y enriquecen tanto el diagnóstico como la relación interpersonal. Otra de las consignas que apareció reiteradamente tanto en la literatura revisada como en las entrevistas es “como mejor se aprende es entre pares”, es decir con los aportes de los demás empresarios. Dice un empresario entrevistado en Santo Domingo: “Yo aprendí mucho en el grupo. Que uno me decía no cortes así, se desperdicia mucha madera; otro ordenaba mejor el taller, entonces yo veía eso y mejoraba el mío, iba cambiando cosas y ordenando. Instalando las máquinas distinto”.

Al mismo tiempo, el trabajo de base que significa estar presente en las empresas, permite identificar los líderes actuales y potenciales, así como instituciones y contrapartes con las cuales sería posible implementar acciones conjuntas. Esta fase de diagnóstico debe conducir a la elaboración de un plan de acción. Este plan debe presentarse a su vez en un documento que se discuta en las reuniones con los empresarios y con los actores que inciden en el GEC en formación.

Es esencial destacar que este documento es un primer paso para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes para el grupo (FODA)²⁷ y permitir

²⁷.- El análisis FODA resulta de gran utilidad para determinar algunos principios diagnósticos de manera participativa, sin embargo es sólo un insumo más para el diagnóstico. Es importante porque se identifica en él las percepciones de los empresarios, sus apreciaciones sobre la empresa y su negocio.

el desarrollo de capacidades locales de largo plazo que permitan responder a las dificultades técnicas, económicas y sociales que enfrentan las empresas en ese momento y que enfrentará el GEC en el futuro. En ningún caso el documento debe convertirse en un “depósito de verdad absoluta”, sino en una guía para la acción que se actualice cada cierto tiempo, a medida que el GEC evoluciona y se transforma.

Este plan de acción debe tomar en cuenta la posición competitiva del GEC y sus empresas en el mercado nacional y de ser posible en el internacional. Por igual, el análisis FODA permitirá que este plan de acción tome en consideración acciones puntuales y estratégicas, así como su priorización en términos de las necesidades específicas de las empresas y las posibilidades de oferta de servicios adecuados a estas necesidades, tanto para resolverlos de forma individual, como colectiva o sectorialmente (Servicios de Desarrollo Empresarial).

Se ha de tener en cuenta que el GEC estará inserto también en una red local compleja, donde habrá posibles aliados identificables. La vinculación de los grupos con el entorno, y específicamente con las políticas de desarrollo local es innegable y aparece –con flexibilidad- en este momento del proceso.

Para abordar el trabajo en los distintos sectores empresariales se requiere incluir de una manera organizada y articulada los aspectos de análisis de la rama, la definición de estrategias de productividad y competitividad, así como la identificación de los pequeños industriales que ya han constituido grupos de eficiencia colectiva y aquellos que están dispuestos a conformar nuevos grupos.

También el diagnóstico evaluativo permite ir mejorando paulatinamente los talleres en base a generar cambios en cada uno de los puntos que se evaluaron, según decisiones y posibilidades del grupo:

- Limpieza
- Disposición de la planta
- Programación de la producción
- Diseño
- Otros

Propuesta de instrumento para determinar el nivel de situación de las empresas

Los diagnósticos permitirán identificar el estado de situación de las empresas de acuerdo a niveles homogéneos; además la elaboración de los mismos puede permitir un acercamiento a los empresarios donde ellos mismo complementen las informaciones y en el diálogo producido, haya reafirmación de la confianza y reflexión sobre el estado de las empresas. La conjunción de las dos dimensiones genera también aprendizaje.

El instrumento propone 15 variables de análisis, fue elaborado por Cristian Guillen para el programa PRODEMyPI y reelaborado para este trabajo a partir de la reflexión que sobre el mismo realizaron los consultores entrevistados luego de haberlo puesto en práctica ²⁸.

A cada variable se le asigna un nivel de 1 a 4, siendo 1 el de menor desarrollo y 4 el de mayor desarrollo, según la situación en la que se encuentre en la empresa.

Las variables son:

- Orden y limpieza
- Diseño
- Ingeniería de producto
- Recursos humanos
- Comercialización y mercadeo
- Principales criterios generadores de precios
- Disposición de la planta
- Programación de la producción
- Mantenimiento
- Subcontrataciones
- Inventarios
- Sistemas de remuneración
- Organización industrial
- Calidad
- Comercialización (del GEC)

1.- Orden y limpieza:

La variable "orden y limpieza" es la primera que los empresarios evidencian y comparten con el promotor. Más adelante se verá cómo los empresarios consultados dejan claro que hubo mucho aprendizaje conjunto en este tema, y cómo el control social (entre los miembros del grupo)

²⁸ .- Ver en Anexo 3. Agradezco a Luis Toirac el haberme facilitado el instrumento, y a él y los demás promotores haber comentado la experiencia de ponerlo en práctica.

determinó avances concretos en esta variable. Algunas actividades iniciales de conformación estuvieron relacionadas con este punto, especialmente en el grupo CODEMA.

Los niveles son:

Nivel 1: Desperdicios en el suelo. Herramientas esparcidas por la fábrica.

Nivel 2: El piso está limpio, los pasillos están claramente marcados, existen inventarios en proceso, las herramientas se encuentran cerca de las máquinas.

Nivel 3: La planta se mantiene limpia, los inventarios como las herramientas y plantillas están bien organizados. La maquinaria y el equipo se encuentran limpios.

Nivel 4: Hay documentos (por ejemplo sobre control de calidad, mantenimiento preventivo, etc.). Herramientas y plantillas se encuentran en los lugares específicos. Se utilizan gráficos con información sobre la producción y calidad.

2.- Diseño

El diseño es un tema particular, ya que la idea de "robo" o copia de diseños está presente en los empresarios y es motivo de recelo al integrarse a algunos grupos, especialmente los de artesanos alfareros, y los de fabricantes de muebles. Sin embargo, al realizar el diagnóstico, se evidencia que la tendencia es que todos copian, introduciendo alguna modificación a muebles u objetos que existen en circulación (mueblerías, "de la tele", de internet, etc.). Así han resultado los diagnósticos del grupo CODEMA, de los zapateros de Guachupita, y de los 2 grupos de alfareros que trabajan con PROEMPRESA.

El diseño tiene numerosas formas intermedias donde hay innovación pero ella se origina en la copia (adaptar tamaños, cambiar el material, apropiarse de sugerencias de los clientes y trabajar sobre ellas, pintar diferente, etc.). La determinación de niveles es la siguiente:

Nivel 1: No se ha desarrollado una capacidad de diseño. Este lo proporciona generalmente el cliente.

Nivel 2: Se copia el diseño sin realizar casi ninguna variante.

Nivel 3: Los diseños se copian pero se les introducen cambios para adaptarlos a la situación local.

Nivel 4: Se ha desarrollado una capacidad de diseño que le permite diferenciarse claramente de la competencia. Se tiene la organización necesaria para innovar permanentemente el diseño.

3.- Ingeniería de producto:

Para diagnosticar la "ingeniería de producto", primeramente se sugiere hacer una "consultoría + capacitación", ya que numerosos empresarios nunca han reflexionado sobre sus talleres y fábricas en este sentido. Según las entrevistas realizadas y la bibliografía consultada, la mayoría de los empresarios PyMES dominicanos son autodidactas, y organizan la producción de manera intuitiva o bien de conocimientos que han ido adquiriendo a lo largo de su experiencia. Si hay buena conexión con el promotor, a partir de este diagnóstico (como en el

tema orden y limpieza) de aquí pueden surgir numerosas actividades de aprendizaje y mejoramiento de la producción. Se utilizan para el diagnóstico los siguientes niveles:

Nivel 1: No se realizan plantillas ni muestras. Tampoco se elaboran hojas de ruta. Los métodos de fabricación se les dejan a los trabajadores. Casi no existe estandarización. No se ha realizado un inventario de la maquinaria.

Nivel 2: La planta se encuentra organizada funcionalmente o por producto

Nivel 3: La planta está organizada en células de producción, donde se aplica al máximo el principio de flujo, evitando así todos los tiempos muertos.

Nivel 4: Los trabajadores, la maquinaria o la planta en general son lo suficientemente flexibles para poder pasar de producción en serie a la de pedido. Las células de producción pueden ser cambiadas en la medida que aparezcan nuevos productos.

4.- Recursos Humanos

En el tema recursos humanos, poco atendida en general en las PyMES, se deben identificar los siguientes niveles:

Nivel 1: La empresa considera al trabajador como un costo, y no se preocupa de su capacitación y de su permanencia en el trabajo. Alta rotación de la mano de obra.

Nivel 2: El trabajador se capacita en el centro de trabajo pero sólo en una o dos operaciones.

Nivel 3: La empresa se preocupa por la educación polivalente de sus trabajadores. Se toman medidas para que los trabajadores participen en la solución de los problemas de la producción de la empresa. Existe una baja rotación del personal.

Nivel 4: Existe una cultura de la empresa en que el trabajador desempeña un papel central en la productividad global. La educación tanto interna como externa se considera como elemento principal de la competitividad. Se privilegia la participación de los trabajadores en la solución de los problemas no sólo productivos sino también comerciales y financieros.

5.- Comercialización y Mercadeo

El tema Comercialización y Mercadeo es manifestado como necesidad en los primeros contactos entre promotor y empresarios. En general existe una preocupación por darse a conocer, por implementar nuevos sistemas de venta, etc. Para determinar el nivel, se tienen en cuenta las siguientes situaciones:

Nivel 1: Existe una actitud pasiva con relación a los clientes. No se realizan actividades de promoción y mercadeo. Alta dependencia de los intermediarios.

Nivel 2: Se realizan contactos con los clientes así como algunas actividades de promoción y mercadeo. Existe capacidad de negociación con los intermediarios.

Nivel 3: Se han desarrollado mecanismos de comercialización y mercadeo para mantener contacto permanente con los clientes. Se elaboran y ejecutan planes de mercadeo. Existe una relación armoniosa. Posee una marca que diferencia claramente en el mercado.

Nivel 4: Se innova de manera permanente el diseño de los productos en base a las observaciones de los clientes. Se tienen planes de venta a largo plazo.

6.- Principales criterios generadores de precios:

En ocasiones, la discusión de este tema genera importantes procesos, ya que suele ser un tema conflictivo (por su relación directa con la competencia entre miembros del grupo al momento de vender), y a su vez, cuando se indaga en él, se ve que los empresarios no tienen claridad en el proceso por el que llegan al precio. Los niveles son:

Nivel 1: Precio bajo.

Nivel 2: Precio bajo y calidad.

Nivel 3: Calidad y tiempo de entrega.

Nivel 4: Calidad, tiempos de entrega, servicio posterior a la venta y variedad en los productos.

7.- Disposición de la planta

Para la variable "Disposición de la planta" corresponden 4 niveles. En general, los promotores de GEC encuentran en este tema un buen disparador del aprendizaje entre pares (por comparar formas de organizar la empresa). Los niveles son:

Nivel 1: La planta no está organizada funcionalmente (maquinaria agrupada por funciones) o por producto (maquinaria ordenada de acuerdo a una hoja de ruta).

Nivel 2: La planta se encuentra organizada funcionalmente o por producto.

Nivel 3: La planta está organizada en células de producción, donde se aplica el máximo principio de flujo, evitando todos los tiempos muertos.

Nivel 4: Los trabajadores, la maquinaria y la planta en general son lo suficientemente flexibles para poder pasar de producción en serie a la de pedido. Las células de producción pueden ser cambiadas a medida que aparezcan nuevos productos.

8.- Programación de la producción

Para diagnosticar la programación de la producción, se han de tener en cuenta los siguientes niveles:

Nivel 1: No existe una programación de la producción que permita producir a tiempo. La producción y los órdenes no concuerdan, creando cuellos de botella.

Nivel 2: Existe un sistema de programación donde se establece claramente el inicio y culminación de los órdenes. Se monitorea la marcha de la producción y se realizan reuniones periódicas para hacer ajustes.

Nivel 3: Las diferentes operaciones productivas desde la materia prima hasta el producto final están estandarizadas. Se colocan en la planta gráficos que indican la cantidad de tiempo que el material es procesado, además del tiempo donde no se agrega valor al producto como es el transporte, los inventarios y otros.

Nivel 4: Existe una programación de la producción por célula de producción y familia de productos. El sistema de costeo se basa en la actividad y no en la mano de obra directa.

9.- Mantenimiento de la planta

En general, el mantenimiento de la planta está visto en los empresarios como un problema. Al diagnosticar esta variable, se inicia una reflexión que ha permitido organizar a los grupos en torno a acciones orientadas a determinar y luego mejorar el estado de las máquinas. Los niveles son:

Nivel 1: No existe un programa de mantenimiento. El uso que se hace de la maquinaria muchas veces no responde a su diseño.

Nivel 2: Se ha establecido un programa de mantenimiento. Existe una auditoria de la maquinaria. El empleo que se hace de la maquinaria concuerda con su diseño.

Nivel 3: Un programa de diseño ha sido establecido para cada maquinaria y se viene implementando.

Nivel 4: Un sistema de mantenimiento preventivo forma parte de las prácticas de trabajo de los operadores de las máquinas.

10.- Subcontratación

Para la subcontratación, se determinan también niveles para llegar a un diagnóstico de las empresas del grupo. Diagnosticar esta variable permite conocer si las empresas tienen incorporada la práctica de la subcontratación, y qué tipos de acuerdos establecen²⁹. Siempre existen múltiples acuerdos de subcontratación, en general cortos y sin compromisos ni continuidad. También con modalidades en ocasiones complejas, pero los niveles básicos son los siguientes:

Nivel 1: No subcontrata.

Nivel 2: Subcontrata en función de precio bajo.

Nivel 3: Subcontrata en función de precio bajo y calidad.

Nivel 4: Subcontrata en función de precio bajo y calidad y mantiene relaciones de asesoría para la producción de empresas subcontratadas.

11.- Inventarios

Según los empresarios y promotores entrevistados para este trabajo, el tema inventarios es tan complejo para el análisis y para identificar acciones de mejoramiento como lo es el de los costos. En general, no aparece como un tema fácil de abordar, por lo tanto no sería recomendable para poner en marcha acciones iniciales. Los niveles a evaluar son:

Nivel 1: No existe ningún esfuerzo para reducir los inventarios.

Nivel 2: La reducción de inventarios es un objetivo de la empresa. La reducción de éstos se liga con la disminución de los desperdicios tal como defectos, transporte innecesario del material, métodos erróneos de fabricación, entre otros.

²⁹ .- Ver capítulo 7, el estudio de caso del CODEMA.

Nivel 3: La necesidad de la reducción de los inventarios como de los desperdicios es entendida por todos en la empresa. Los trabajadores han sido capacitados en métodos de producción para poder minimizar inventarios y desperdicios.

Nivel 4: El control del flujo sustituye al control de los inventarios. El trabajo en proceso como objetivo es reemplazado por el de materia prima en proceso.

12.- Remuneraciones

El sistema de remuneraciones suele ser flexible incluso dentro de la empresa, donde se remunera de una manera a los operarios más antiguos (o a aquellos con los que el empresario tiene más confianza), y de otra a los más nuevos. También se tiene a contratar a la familia, y allí intervienen otras variables complejas. La determinación de niveles se basa en:

Nivel 1: Se paga por pieza o por parte de ella. El pago se fija en forma prácticamente arbitraria, ya sea por costumbre o negociación. La calidad no es tomada en cuenta.

Nivel 2: Se garantiza un pago de base ya sea semanal o mensual. Se establece un sistema de bonificación en base a la calidad.

Nivel 3: Igual al nivel 2, pero con un sistema de bonificación a nivel de toda la empresa.

Nivel 4: Igual que el nivel 3, pero con un sistema de bonificación que se basa en los beneficios anuales, semestrales o trimestrales.

13.- Organización industrial

La organización industrial refiere a las vinculaciones de la empresa con otras industrias, y con las asociaciones o gremios que nuclean empresas. En general, alguna vez de manera personal, los empresarios tienen algún acercamiento a las cámaras y asociaciones, pero no se llega a una participación activa, con lo cual la representatividad de éstas queda relativizada. Pueden identificarse los siguientes niveles:

Nivel 1: La empresa no está organizada en ninguna asociación o gremio.

Nivel 2: La empresa es pasiva en cuanto a sus relaciones con asociaciones o instituciones de apoyo.

Nivel 3: La empresa participa activamente en la marcha de las asociaciones industriales.

Nivel 4: La empresa desarrolla relaciones de largo plazo con los otros grupos de su rama y de otras ramas, así como con las instituciones de apoyo para el mejoramiento continuo de sus capacidades para crear nuevos productos y producir.

14.- Calidad

En general, el tema de la calidad es tenido muy en cuenta por los empresarios, así como el "cumplir con el cliente", que suele aparecer entre los consultados como dos temas básicos en el manejo de las empresas.

Los niveles para identificar el estado de las empresas en cuanto a calidad son:

Nivel 1: No existe un sistema de control de calidad. Este es dejado prácticamente en manos del trabajador.

Nivel 2: Se concibe la calidad tanto en el producto como en el proceso. Las inspecciones para determinar el cumplimiento de los estándares de calidad no son delegadas únicamente en los trabajadores.

Nivel 3: Sistemas preventivos de control de calidad son establecidos. Se miden los defectos y los trabajos rehechos.

Nivel 4: Se practica la prueba de errores (Poka-yoke), la cual es comprendida y aplicada por toda la empresa.

15.- Comercialización

En cuanto a comercialización, el diagnóstico se realiza ya pensando en las opciones que presenta el grupo de eficiencia colectiva, por lo tanto se evalúa junto al empresario, las posibilidades de comercialización del grupo.

Nivel 1: Las ventas se realizan a intermediarios.

Nivel 2: El grupo, en base a su organización y especialización, realiza ventas conjuntas trata de eliminar a los intermediarios.

Nivel 3: El grupo efectúa sus ventas mediante una tienda que es administrada por este.

Nivel 4: Existe un programa de ventas sustentado en el contacto directo con el cliente.

Como mencionamos antes, este instrumento permite conocer con bastante precisión la situación de las empresas y además, en el proceso de completarlo, se fortalece la relación entre el empresario y el promotor. También permite una reflexión sobre la tarea cotidiana que no es habitual entre los empresarios, porque es pensada como una manera de poner en juicio a la empresa. Como estos diagnósticos se realizan más o menos simultáneamente en todas las empresas, también genera intercambio y discusión entre todos los miembros del grupo.

Como se observa, hay ítems donde se preguntan cuestiones que implican "mostrar la intimidad" de la empresa, por lo tanto es recomendable llevar adelante el trabajo una vez que se hayan establecido algunos lazos de confianza, de manera que éstos se reafirmen (y no se resientan) en la construcción común del diagnóstico.

El diagnóstico por niveles, dará un panorama bastante acabado de la situación del grupo de empresas. En esta fase es muy importante manejarse con paciencia y cautela, por cuanto estamos tocando temas sensibles para el empresario, especialmente los referidos a lo económico, así como al estado general de los talleres, etc.

Hacia un plan de trabajo del GEC

El diagnóstico, el análisis del entorno, y especialmente de la rama es esencial para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes para el grupo

(FODA)³⁰ y permitir el desarrollo de capacidades locales de largo plazo que permitan responder a las dificultades técnicas, económicas y sociales que enfrentan las empresas actualmente y que enfrentará el GEC en el futuro. En ningún caso el documento debe convertirse en un “depósito de verdad absoluta”, sino en una guía para la acción que se actualice cada cierto tiempo, a medida que el GEC evoluciona y se transforma.

Este plan de acción debe tomar en cuenta la posición competitiva del GEC y sus empresas en el mercado nacional y de ser posible en el internacional. Por igual, el análisis FODA permitirá que este plan de acción tome en consideración acciones puntuales y estratégicas, así como su priorización en términos de las necesidades específicas de las empresas y las posibilidades de oferta de servicios adecuados a estas necesidades, tanto para resolverlos de forma individual, como colectiva o sectorialmente (Servicios de Desarrollo Empresarial).

Para cumplir con lo antes señalado deberán seguirse, en el marco de una gran flexibilidad, los pasos lógicos siguientes:

- Análisis sistemático de los diferentes estudios realizados de cada una de las ramas objeto de análisis para determinar principalmente:
 1. La dinámica de crecimiento en los últimos 5 años
 2. La estructura de la rama en lo que se refiere a las dimensiones de las unidades de producción. De ser posible determinar el papel del sector informal.
 3. También analizar la estructura en función del papel que desempeñan sus distintas producciones en el proceso de valorización de la rama, así como en su posible contribución a la reproducción del sector industrial y también de la economía en su conjunto. Así tenemos, por señalar un ejemplo, la necesidad de determinar el papel de la fracción de la rama metalmecánica orientada a la fabricación de la maquinaria en la reproducción del sector industrial en su conjunto.
 4. Con base en las diferentes líneas de productos generadas por la heterogeneidad de la rama, se debe determinar los posibles grupos organizados de la pequeña industria a promoverse, tomando debida cuenta de su impacto en el medio económico y su contribución en valor agregado dentro del sector al que pertenece.

³⁰.- El análisis FODA resulta de gran utilidad para determinar algunos principios diagnósticos de manera participativa, sin embargo es sólo un insumo más para el diagnóstico. Es importante porque se identifica en él las percepciones de los empresarios, sus apreciaciones sobre la empresa y su negocio.

5. Analizar el papel de las instituciones de apoyo y de los organismos de cooperación técnica en el proceso de regulación de la rama.

- Reprogramación estratégica de visitas a empresas analizando principalmente lo que se refiere a la estructura de la rama y el papel de sus distintas producciones. Esto debe permitir, por un lado, analizar las estrategias de competitividad y desarrollo que vienen impulsándose y la posibilidad de mejorarlas y/o modificarlas y, por otro, identificar los pequeños empresarios que deberán constituir los grupos de eficiencia colectiva.

En las visitas a las distintas pequeñas empresas se deberán abordar entre otros los aspectos siguientes:

1. Modalidades que vienen adoptando las pequeñas empresas para incrementar su participación o mantenerse en el mercado. ¿Están orientando su producción a los estratos de ingresos altos, medios o bajos? ¿Vienen tratando de responder al mercado con productos de alto valor agregado nacional, o con bajo valor agregado? ¿Están realizando esfuerzos por exportar?
2. Esfuerzos que vienen realizándose para mejorar sus productos, proceso, distribución y organización.
3. Modalidades que utilizan para capacitar a sus trabajadores y formas de remuneración que emplean.
4. Formas en que se abastecen de materias primas e insumos.
5. Relaciones de cooperación con otras empresas.
6. Participación en asociaciones o gremios.

Las visitas a las empresas deberán ser complementadas con visitas a las asociaciones y gremios que trabajan con el sector de la pequeña empresa. Aquí es donde, como se menciona antes, los grupos de eficiencia colectiva son elementos de movilización del desarrollo local, en tanto demandan servicios, identifican y hacen uso de políticas que atienden al sector, consultan a universidades y centros, etc.

A partir de estas fases, eminentemente diagnósticas, si inicia la formulación de las acciones y la búsqueda de un proyecto de crecimiento colectivo exitoso para los diferentes grupos individualmente y como sector social.

CAPITULO 4

SIGUIENTES FASES DE LA METODOLOGÍA: CONSTRUYENDO FORMAS EXITOSAS

En el capítulo anterior se analizan las primeras fases de la propuesta metodológica eje de esta investigación, y cuyos núcleos principales son la convocatoria a los empresarios y el diagnóstico de las empresas. Reiteramos que este orden responde más a una necesidad de organización del producto intelectual-metodológico, que a lo que ocurre en la realidad del proceso, donde nada es lineal y las etapas en ocasiones se superponen y las estrategias deben ser redefinidas y puestas en juego con numerosas variantes por parte de los Promotores de grupos de eficiencia colectiva.

Sin embargo, podemos afirmar que las primeras etapas son de conformación del grupo, de conocimiento y reconocimiento mutuo, y estas segundas etapas son de construcción de una estrategia de negocios colectiva, a partir de la experiencia e incorporando acciones exitosas y tratando de reafirmar la autonomía grupal.

FASE 3: PROYECTO INICIAL

Esta fase es de suma importancia en la constitución del grupo, ya que el proyecto inicial constituye el primer desafío común para los empresarios. Se deben planificar con auxilio del promotor, unas acciones colectivas que lleven a cohesionar al grupo y a generar entusiasmo entre los empresarios que se han acercado a partir de vivenciar la experiencia de “hacer algo entre todos”.

El proyecto inicial en realidad puede estar constituido por pequeñas acciones colectivas, que deben ser concretas y exitosas. Durante esta fase de la cooperación se debe intentar obtener resultados tangibles en (y con) las empresas involucradas. Estas iniciativas son generalmente relacionadas con temas de comercialización o producción, tales como participación conjunta en ferias, compra conjunta de materiales, diseño de un catálogo colectivo, implementación de 5S, entre otras.

Conociendo la importancia que una tarea concreta tiene en el proceso de construcción de un grupo, y la necesidad de que los individuos se centren en un objetivo común a partir del cuál se van generando vínculos se recalca la importancia de esta fase, donde además de

ponerse en juego la confianza hacia el promotor, se pone en juego la visualización del grupo como un instrumento de crecimiento empresarial donde los valores como el compartir, y la solidaridad entre los miembros son primordiales. Aquí se transforma en acto unos principios que hasta el momento han sido sostenidos por el promotor, pero de los que los miembros del grupo no tienen la experiencia³¹.

Se busca presentar resultados visibles en muy corto plazo para ir desarrollando en la práctica entusiasmo, optimismo y confianza entre los empresarios, a la vez que se profundiza su conocimiento mutuo. A medida que estas acciones van arrojando resultados satisfactorios, y se avanza en términos de la construcción de una visión colectiva, los sentimientos de pertenencia al grupo permiten ir perfilando proyectos nuevos, con mayores niveles de compromiso.

En general las acciones emprendidas están relacionadas a la comercialización o la compra de insumos, por la facilidad en llegar a acuerdos en estos temas, y por la inmediatez en que se observa el resultado (por ejemplo, pool de compras o ventas comunes en una feria). Sin embargo, dichas acciones deben crecer en compromiso, buscando un mayor involucramiento de las empresas. Debe pasarse de manera progresiva, a grados de especialización y/o complementariedad más acentuados. Esto significa también pasar a una mayor profundización del análisis para lograr superar los obstáculos internos/externos que afectan las empresas. Como resultado podríamos tener procesos de reestructuración, creación de infraestructuras comunes, nuevas líneas de productos o marcas, compra conjunta de maquinarias y otros servicios comunes que puedan incrementar la productividad o rentabilidad de las empresas.

Con el tiempo se incorporarán acciones que impliquen mayores plazos, y que sean parte de un plan inicial para el grupo. Lo ideal es congeniar acciones inmediatas y de resultados económicos concretos (como las relacionadas a la comercialización), con acciones que mejoren la producción en lo cotidiano (como limpieza y ordenamiento de los talleres).

Para todos los promotores consultados y con experiencia en la formación de grupos, este momento del proceso es de suma importancia. Debe ser una actividad fundacional para el grupo, y debe ser exitosa. Siguiendo lo que se plantea en el perfil epistemológico de este trabajo retomo a Peter Gay, y la idea de experiencia como una construcción que resulta de la colaboración difícil entre percepciones equívocas generadas por las angustias y corregidas por la razón y la experimentación; así, el proyecto inicial es una experiencia de gestión colectiva exitosa y un paso que debe generar la percepción del valor de lo colectivo y de su contribución al crecimiento de la

³¹ .- Para tener un ejemplo claro de este momento en la construcción colectiva, revisar el capítulo 7 donde se relata la experiencia del CODEMA y su primera y muy exitosa experiencia colectiva en la Feria de Muebles de Santo Domingo.

empresa, resolviéndose así una situación nueva y, si no angustiante, en ocasiones vista con desconfianza por los empresarios.

Para estas acciones, el (la) promotor/a puede buscar apoyo financiero, pero también es importante que los propios empresarios hagan un aporte económico, que implica mayor compromiso con la actividad y con el grupo. Aquí se abre otro frente de trabajo y reflexión, ya que aparecen los primeros actos que implican manejar dinero.

En una Guía Práctica para la Formación de Grupos Rurales de la FAO se dice que el grupo puede enfrentar algunos cambios, por ejemplo, la toma de decisiones en grupo demanda mayor tiempo, por una cierta desconfianza que suele instalarse en los grupos en relación al tema del dinero. También la definición de papeles y responsabilidades puede ser más difícil. En este caso, es importante recordar que si casi todos los miembros del grupo son responsables de una acción, en la práctica ninguno lo es realmente, por lo tanto debe reafirmarse (aunque lleve más tiempo) quién es responsable de cada acción.

Al tratar temas relacionados con el dinero, uno de los miembros/as puede revelarse como "aprovechador", contribuyendo poco en tiempo y dinero a la actividad colectiva pero tratando de compartir con igualdad los beneficios. La distribución de los beneficios en proporción al trabajo y contribuciones puede ser problemática, por ello es muy importante dedicar tiempo a estas discusiones sin abandonar la realización de las tareas decididas, para que no se tenga la percepción de que "se discute todo el tiempo y no se hace nada".

Una manera de manejar estas cuestiones es exponerlas con cautela pero en su totalidad para que sean manejadas por el grupo. Esta es la mejor opción y la menos riesgosa en relación a posibles choques de personalidad. Sin embargo, algunos consultados cuentan que en sus experiencias fue muy importante pedir la mediación de alguno de los integrantes del grupo para intervenir y "destrabar" algunas situaciones de desconfianza entre los miembros. Para esto, es muy importante que el promotor, o quien solicite la mediación de un tercero (que siempre debe ser un miembro del grupo), tenga mucha claridad en quién ejerce liderazgo y quién no, quién es respetado por todos, etc. Esta segunda opción aparece para otros como "muy riesgosa, porque puede generar chismes, comentarios que al final agranden las cosas", aceptando como principio que lo mejor es que todos manejen toda la información.

Desde el grupo a la red local

En niveles superiores de avance en los procesos grupales que van surgiendo y consolidándose a partir de las acciones concretas que se diseñan y ejecutan en esta fase, se

inicia casi naturalmente una instancia de relacionamiento con las instituciones locales que brindan servicios de desarrollo empresarial (SDE) a la pequeña empresa. El grupo y estas instituciones deben involucrarse de forma decidida y, en los casos en que no existan, deben trabajar se para que sean creadas. Este es otro de los trabajos que debe darse el promotor, y para lo cuál debe tener una mirada amplia y reconocer el entorno local y los recursos disponibles.

Debe levantarse un diagnóstico/estudio sobre la disponibilidad de los servicios en el ámbito local y regional, en universidades y centros de estudio públicos o privados; su calidad y pertinencia. En general es común encontrar que lo que realmente sucede es que no se cuenta con determinados tipos de servicios que son estratégicos para el sector, o que sea difícil acceder a ellos³².

El GEC a través de sus actividades debe incidir y articularse con los proveedores de servicios de desarrollo empresario y diseñar en conjunto aquellos servicios que tiendan a resolver sus problemas más urgentes. A medida que el GEC evoluciona, dichos servicios deben irse adaptando a las nuevas necesidades que van surgiendo en el Grupo como un todo. Este proceso debe generar en la práctica soluciones de tipo colectivo que permitan mejorar la eficiencia y la articulación estratégica con otros GEC, con las asociaciones y con organismos de apoyo en términos de determinar el tipo de servicios que cada institución puede ofrecer.

Es importante destacar que las necesidades de los talleres y empresas a menudo son desconocidas por los mismos actores; se hace necesario construir una nueva visión donde el tejido empresarial logre mayor coherencia trabajando a partir de los diagnósticos realizados y de los objetivos que el grupo se vaya planteando. En la práctica, se ha verificado una situación de "desarticulación" por dos vías: no existe una demanda efectiva de servicios; y no existe una oferta adecuada a las necesidades de las pequeñas empresas, especialmente en el área industrial. Los grupos de eficiencia colectiva deben estar listos para demandar servicios con claridad y pertinencia a sus necesidades, según los diagnósticos individuales y colectivos que se vayan construyendo.

Como estrategia metodológica, el solo hecho de sentar a los propietarios de servicios de desarrollo empresarial en una misma mesa junto con los empresarios permite poner sobre el

³².- Según el trabajo realizado por el Observatorio PyME de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y la Universidad de Bologna en 10 municipios de la Provincia de Buenos Aires, Argentina, sólo 4 de cada 100 empresas manufactureras accede a algún tipo de servicio prestado por el Estado a través de diferentes dependencias, incluidos los centros de investigación de las universidades. Cabe señalar que esta región del país concentra numerosos servicios a PyMES, muchos más que otras regiones del país, y que la consideración de los técnicos que los llevan adelante es que los empresarios no utilizan los numerosos servicios disponibles. (Informe Regional Observatorio PyME. Centro de la Provincia de Buenos Aires. Industria Manufacturera. Año 2006. pg 65)

tapete sus respectivas visiones, limitaciones y posibilidades de forma que puedan identificarse las necesidades estructurales del GEC y puedan asignarse responsabilidades y líneas de acción. Es en un proceso continuo donde a partir de esas debilidades estructurales pueden generarse nuevos servicios, tanto desde el campo privado o de cooperación al desarrollo, como desde diferentes dependencias del Estado, respondiendo con éxito a las necesidades.

En el caso de los fabricantes de muebles de CODEMA, por medio de la gestión del promotor del grupo se realizaron contactos con un centro de diseño de un instituto universitario (el INTEC) pero no se logró un vínculo de trabajo. Los empresarios debieron contratar ellos mismos una diseñadora.

En este proceso, el grupo va extendiendo su comprensión hacia el entorno y se va involucrando en diferentes ámbitos que trascienden los talleres "puertas adentro"; así es como el entorno local va haciéndose presente en los empresarios y la idea –inicialmente abstracta y lejana- del desarrollo local como articulación de esfuerzos de lo privado y lo público, va tomando un perfil concreto: el grupo necesita servicios, relaciones, contactos locales y regionales; esa idea abstracta empieza a ser una necesidad del crecimiento.

Buena parte del trabajo del promotor (que como se ve en el capítulo 5 ya toma un perfil de consultor), consiste en asistir con información y sugerencias a ese proceso de articulación con los servicios empresariales disponibles en el entorno. Así, los esquemas del desarrollo local que incorporan como eje una *voluntad asociativa* entre representantes públicos y privados (autoridades locales, empresas, centros de formación, universidades y otros), tal como lo hace el ILPES ³³, deberán pasar de la retórica a la respuesta a demandas concretas de empresarios organizados que saben con certeza cuáles son las necesidades de sus emprendimientos.

FASE 4: PROYECTO ESTRATEGICO

Los diferentes grupos de eficiencia colectiva, en su proceso de constitución y fortalecimiento y de acuerdo a las características de las diferentes ramas, deben considerar un plan a mediano plazo a partir de la experiencia de conformación que van llevando adelante.

Para formular ese plan de acción, se ha de tener en cuenta los problemas comunes que pueden haberse modificado en el tiempo de maduración del grupo, de qué manera estos fueron modificados para generar de esa experiencia saberes para enfrentar nuevos desafíos, identificando una línea estratégica que posibilite la superación de los mismos.

³³ .- Ver capítulo sobre desarrollo local

También deben establecerse estrategias de acción para el desarrollo del grupo en el mediano y largo plazo, pensando en las formas de cooperación a ser desarrolladas, y las modalidades de competencia a adoptar para mejorar sus ventajas competitivas dinámicas teniendo en cuenta el entorno, la situación de la rama y la perspectiva de desarrollo de la región.

Es de especial relevancia analizar la estrategia del grupo en el contexto del desarrollo de la rama en su conjunto y en la cooperación entre las ramas, momento al que pocas experiencias grupales han llegado. En definitiva, se ha de desarrollar un proyecto estratégico que permita expandirse y consolidar la organización e incrementar su eficiencia.

El proyecto estratégico del grupo posibilitará por un lado, una organización de la producción que supere en eficiencia productiva a la sustentada en la individualidad empresarial, y por otro, contribuir a la constitución de un tejido socioeconómico más consolidado. De no ser posible esto, el grupo no podrá avanzar, estancándose o diluyéndose.

La definición, conceptualización e implementación del proyecto de desarrollo estratégico del grupo, constituye uno de los elementos centrales de la transformación económica y social del mismo y de su éxito en términos empresariales.

En términos generales, el proyecto estratégico del grupo debe tender a articular la producción existente en cada uno de los talleres individuales con las nuevas líneas de producción que el grupo en su conjunto desee impulsar de manera colectiva. Esto debe llevarse a cabo de manera inteligente y reflexionada, tomando en cuenta la cultura empresarial de los miembros, sus aspiraciones, sus acciones cotidianas y también –como mencionábamos- la experiencia colectiva vivida desde el inicio de la formación del grupo y hasta la puesta en marcha del proyecto inicial.

Para alcanzar lo antes señalado es importante haber trabajado muy bien sobre los diagnósticos de los talleres, ya que es de gran relevancia poder combinar las prácticas productivas de cada uno de ellos, tanto las de carácter artesanal como las formas rudimentarias de organización taylorizada de la producción, que se vienen practicando en las pequeñas empresas, con modalidades más avanzadas de flujo, sustentadas en la especialización flexible. Este proceso es complejo en cuanto no existen leyes o prácticas similares en los países que han desarrollado de una manera más pura la especialización flexible, donde prácticamente casi no existen prácticas productivas no capitalistas en las ramas industriales que se abordan especialmente en este trabajo.

Para impulsar lo planteado es conveniente que cada pequeña empresa, manteniendo su individualidad, se especialice en un momento del proceso productivo para desarrollar las nuevas líneas de producción grupales, es decir, que el grupo se organice por operaciones similares. Sin embargo, la complejidad de la pequeña industria en los países en vías de desarrollo, así como los intereses muchas veces disímiles de los grupos, hace que las formas de organización de cada grupo sea diversa y también compleja.

Existirán grupos que desean organizarse inicialmente mediante una especialización por familia de productos, donde a cada pequeña empresa, aparte de continuar produciendo lo que venía fabricando, se le asigne una cierta especialización en una de las familias de productos debido a sus ventajas competitivas dinámicas con relación a los otros miembros del grupo. También existirán grupos que desean iniciar su experiencia colectiva mediante el desarrollo de determinados servicios técnicos comunes como puede ser el establecimiento de un centro de diseño, secado de madera, centro de ingeniería del producto, compra y/o venta conjunta entre otros.

Un punto importante de la propuesta metodológica es tener en cuenta que cada empresa conserva sus formas de hacer, su producto y su independencia aunque gradualmente se va instalando el proyecto colectivo. Así, un grupo de muebleros puede seguir fabricando cada quien sus muebles y puede desarrollar una línea en común, asesorada por un centro de diseño. En ese caso, pueden tener una marca y una característica especial pero cada quién seguirá a su vez con sus propios productos y su propios clientes.

Un grupo de alfareros de Yamasá, una pequeña aldea al noreste de Santo Domingo inició un proceso asociativo donde la idea principal era aliarse con otros alfareros para, además de desarrollar sus propios productos, generar una línea de decoración en grandes formatos para hoteles (apliques para luz exterior, enormes réplicas de esculturas tainas, etc.); el grupo de zapateros de Las Cañitas - Guachupita dirigió su trabajo conjunto a mejorar la calidad para ampliar sus mercados. Lograron comprar una máquina para cortar cuero y confeccionar correas de muy buena calidad, pudiendo vender en los grandes almacenes de Santo Domingo sin dejar de venderles a lo buhoneros de la Avenida Duarte.

Para garantizar el éxito del proyecto de desarrollo estratégico del GEC, es de fundamental importancia la participación activa de todo/as los miembros en la formulación de cada uno de los aspectos de dicho proyecto, siendo esta la única forma en que cada miembro del grupo sienta el proyecto como propio. Para tener viabilidad técnica, económica y social, y para tener validez para el GEC, el proyecto deberá contener en términos generales lo siguiente:

- (i) **Visión estratégica del grupo:** se ha de tener en cuenta dónde quiere llegar el grupo, sus líneas de crecimiento, etc. Es importante también incorporar a la discusión los sueños, cómo se ven en el futuro los empresarios para tener como faro del camino planificado y concreto, esos sueños.
- (ii) **Organización social y productiva del grupo:** qué tipo de organización se dará el grupo? ¿Son capaces sus miembros de comprometerse y trabajar con esa organización? Es importante tener en cuenta aquí el camino recorrido: qué experiencia se ha adquirido para ahora afirmar que somos capaces de darnos esta u otra organización?
- (iii) **Estudio del mercado tomando debida cuenta de la visión estratégica del grupo:** es muy importante la interacción del grupo con el medio y con el mercado. Cualquier plan de negocios se construye también alrededor de las demandas y posibles nichos del mercado.
- (iv) **Determinación del proceso productivo y de la estructura económica del proyecto:** este proceso implica también un proceso de aprendizaje, ya que la toma de decisiones conjuntas sobre este proceso significa que cada empresario debe incorporar información, analizarla, proponer frente a sus compañeros, etc. Además del proceso de aprendizaje en torno a exponer sus ideas, concertar, acordar, etc.
- (v) **Estructura y flujos financieros:** igual al anterior, estas decisiones implican la incorporación de información y conocimientos.

Es importante destacar el rol del promotor en esta fase del proceso de constitución de un grupo de eficiencia colectiva. Como se menciona en el capítulo referido a los promotores, en rol de éstos en este momento es el de un consultor. Además de acompañar el proceso grupal motivando y coordinando, debe incorporar información, correspondiendo este rol al de un consultor.

Como se menciona a lo largo de toda esta propuesta, los grupos se fortalecen si centran su accionar en una tarea concreta; así llegan a formular sus proyectos y propuestas, apropiándose de los mismos y comprometiéndose en llevarlos a la práctica.

Para contribuir a la definición de un plan estratégico para el grupo, es importante el identificar el plan de desarrollo local y las redes que constituyen el entorno del emprendimiento

colectivo. Las políticas de estado orientadas al desarrollo local incorporan en general propuestas hacia la PyME a partir de las secretarías de producción, agencias de desarrollo local o sus planes estratégicos. Es importante que el promotor indague sobre estas políticas y transmita la información al grupo.

Por lo menos en la forma del discurso, podría decirse que la tendencia de la política industrial actual es a fortalecer los niveles regionales y locales, estimulando la competitividad y el potencial local, estimulando la capacitación y generando instituciones locales soporte de este nueva tendencia del desarrollo.

NUEVO PATRÓN DE LA POLÍTICA INDUSTRIAL	
Viejo Modelo	Nuevo Modelo
Instalar un parque industrial	Desarrollar ventajas competitivas
Centralización	Niveles regionales y locales
Preferencias por las nuevas tecnologías	Estimular la capacitación tecnológica en viejas y nuevas tecnologías, buscando la tecnología apropiada.
Atraer industrias de fuera	Desarrollar el potencial local
Estimular grandes emprendimientos	Estimular entrelazamientos
Subsidiar empresas	Construir instituciones soporte
Jerárquico	Más horizontal. Acción conjunta
(c) Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD, Brasil.	

Herramientas para acompañar el proceso

En ocasiones, en las reuniones grupales a las que se asistió para dar seguimiento a este trabajo apareció claramente como impedimento la falta de herramientas que contribuyan a la toma de decisiones organizando el proceso. No refiero aquí a cuestiones muy elaboradas, sino a pequeños instrumentos que permitan organizar una discusión, tales como matrices de doble entrada, cuadros donde figuran las responsabilidades asumidas, etc.

La falta de recursos instrumentales que ha guiado desde el principio la realización de esta tesis buscando realizar un aporte metodológico al desarrollo de grupos de eficiencia colectiva, se manifiesta también en la falta de estos pequeños recursos que no necesariamente deben ser copiados de manuales, sino tomados como referencia para que el propio grupo elabore una herramienta apropiada para cada momento de su evolución.

Se anota aquí una herramienta sugerida en la guía anexa y surgida de la práctica organizativa que llevaron adelante el grupo de zapateros de Guachupita, y que también implementaron los madereros del CODEMA. Se trata de 2 matrices sencillas que tienen como objetivo la primera, organizar tareas; y la segunda, planificar acciones mediatas.

CAJA DE HERRAMIENTAS				
Para llevar adelante la formulación del proyecto, el PG debe proveer al grupo de herramientas que le permitan ese diseño. Resulta útil, por ejemplo, llevar a las reuniones matrices sencillas de volcado de información.				
Ejemplo 1:				
Objetivo	Actividades para lograrlo	Recursos necesarios	¿Dónde los obtenemos?	Responsables
Ejemplo 2:				

Situación actual	Situación esperada
Actividades para lograrlo	

Otro aporte que resulta interesante son algunas de las propuestas que vienen de la planificación estratégica. Se revisó numerosa bibliografía y páginas de internet donde aparecen herramientas que pueden ser utilizadas, incorporándose a la guía un resumen tomado de una página web de mujeres de empresa. La autora es Silvia Tosch³⁴, y se transcribe aquí la reelaboración de su propuesta para llevar adelante un proceso de planificación estratégica.

Planificación estratégica

La planificación es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esta manera se supera la improvisación. Organizarse para lograr con los recursos que se tienen los objetivos deseados permite lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo.

Este no es un artículo para especialistas sino un recurso aplicable nuestro trabajo concreto. Cuando planificamos, debemos intentar contestar algunas de estas preguntas:

- ¿Por qué y para qué se quiere llevar adelante una idea?
- ¿Qué cambios se desea lograr? ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cómo se van a realizar las actividades?
- ¿Cuándo se van a llevar a cabo? El tiempo.
- ¿Dónde se van a realizar? El lugar.
- ¿Quiénes lo van a poner en práctica? Los responsables.
- ¿Con qué se va a hacer? Los recursos materiales financieros.

³⁴ .- Reelaborado a partir de una publicación de Silvia Tosch, en www.mujeresdeempresa.com

Hay que ser realistas a la hora de dar las respuestas, tener muy claro lo que se quiere, pero también lo que se puede.

Existen diversas maneras y métodos de planificación que varían según el área de aplicación. Planificar significa elaborar de estrategias de superación de los problemas que se nos presentan en el trabajo y de potenciación de aquellos elementos positivos que ya poseemos pero que no tenemos identificados y que, por este mismo motivo, no lo incluimos en nuestro trabajo.

Pasos de la Planificación Estratégica

1. Formular objetivos generales y específicos
2. Análisis F.O.D.A.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
3. Formular estrategias
4. Plantear actividades
5. Definir responsables
6. Lugar
7. Tiempo
8. Recursos
9. Ejecutar las actividades
10. Evaluar

Implementación del Proyecto Estratégico del Grupo

Los promotores entrevistados acuerdan en que, para la implementación del proyecto estratégico de una manera efectiva y eficiente, resulta conveniente que los empresarios conformen un Comité de Proyecto, es decir, una pequeña comisión de trabajo que asuma la conducción del grupo, con el seguimiento y apoyo del consultor, que comparte roles de motivador del grupo y de consultor empresarial. Varios de los empresarios entrevistados han hecho hincapié en que estos comités (comisiones de trabajo) deben tener cargos flexibles y que varíen rápidamente (6 meses o menos), evitando los cargos tradicionales: presidente, secretario o tesorero. Algunos tuvieron la experiencia y admiten que “el mismo nombre pone a la gente a mandar”, son preferibles las nomenclaturas como coordinador, jefe de proyecto, gerente de plan, etc. Los cargos tradicionales tienden a estereotipar los roles y a estancar los grupos.

La rotación y flexibilidad de los cargos evita la burocratización, permite que todos vivan diferentes experiencias incluida la posibilidad de dirigir y coordinar procesos, y a su vez de adaptarse a diversos tipos de liderazgo. Sin embargo, la organización que se de el GEC siempre debe ser una elección del propio grupo.

Las funciones de los Comités son variadas, y corresponden tanto al negocio como a la coordinación del grupo. En el Comité se debe analizar en profundidad los alcances del proyecto estratégico del grupo y el papel que será desempeñado por cada uno de los miembros en acuerdo con éstos. Aquí es muy importante articular los conocimientos y capacidades de cada miembro tanto en lo técnico como sus capacidades de liderazgo. El Comité, sin caer en burocratizaciones, debe promover la elaboración y aprobación de los reglamentos de funcionamiento del grupo así como el de disciplina que norme el comportamiento de éste.

Esta recomendación aparece casi como consigna en la narrativa de todos los promotores y algunos empresarios entrevistados, sin embargo, ni el grupo de madereros ni el de zapateros ha conformado un reglamento y lo ha tenido en cuenta. La afirmación parece más una expresión de deseo que un producto de la reflexión práctica.

Los empresarios de CODEMA tuvieron una experiencia que pueden enriquecer la reflexión sobre este punto: hubo 2 momentos en la trayectoria del grupo en que hubo subcontrataciones al interior del mismo; en el primer caso, el tema fue discutido entre todos, y si bien los acuerdos fueron verbales, el grupo funcionó como “una garantía de cumplimiento, como un control” y la experiencia fue exitosa y no trajo complicaciones ni de relación ni de producción; en otro momento, unos meses más tarde, hubo nuevamente una experiencia de subcontratación pero sin intervención ni consulta al grupo; simplemente uno de los empresarios encargó un trabajo a un segundo. El acuerdo no se cumplió y esto trajo problemas entre los miembros.

Al ser consultados sobre este punto, los empresarios suponen que “de haber tenido un reglamento”, este segundo acuerdo no hubiese sido un fracaso. Para otros promotores, si no existe un vínculo de confianza y compromiso con el grupo, el reglamento no tendría razón de ser.

Puede concluirse una línea intermedia: el reglamento podría ser un amparo para el caso en que se presenten problemas complejos de resolver, y funcionar cuando los empresarios acuerden hacer uso de ese reglamento. Aunque parezca paradójico, hay que ponerse de acuerdo para poder concertar; y hay que aceptar usar el reglamento. Aunque esté escrito y predefinidas las acciones, si no hay decisión de ponerlo en acto, no es útil para el grupo.

Otro punto que debe llevar adelante el Comité de Proyecto es fomentar la participación de los trabajadores en el proceso de desarrollo del proyecto estratégico del grupo. También esto ha traído discusiones a los grupos, pero es indudable que sin la participación de los trabajadores en el proceso, el crecimiento no es completo. Cada grupo verá, de acuerdo a la de

empresa, rama, número de trabajadores, relación de éstos con los patronos, etc. el tipo de estrategia que se dará para involucrar a los trabajadores en el proceso del grupo de eficiencia colectiva. Ese proceso será discutido y propuesto por el Comité de Proyecto.

A cargo del mismo Comité quedará el realizar reuniones periódicas para discutir los avances en el proceso de implementación del proyecto. Para ello, se deben analizar los programas de producción, ventas, los costos, el programa financiero, entre otros. Deben ser reuniones programáticas, donde se planteen asuntos prácticos y de interés común.

Es posible que para esta altura del trabajo del GEC el grupo maneje un fondo de crédito, o funcione como garante solidario de las empresas que componen el grupo; en este sentido, el tener una visión clara de estos programas de producción, ventas, los costos, el programa financiero, tanto del grupo como de cada una de las empresas facilitará otra de las tareas del Comité: el administrar el crédito en forma centralizada otorgando el desembolso a cada uno de sus miembros, de acuerdo a un análisis detallado de su programa de negocios.

El grupo debe mantener también claramente la idea de crecimiento empresarial del GEC a través de la especialización flexible y la generación de diferentes líneas de producción. En este sentido, es también tarea del Comité de Proyecto el promover programas de racionalización de las diferentes empresas que conforman el grupo para que se adecuen a la nueva división social y técnica del trabajo, así como que hagan un uso más racional de los recursos que disponen.

En cuanto al entorno, se deben establecer mecanismos permanentes de coordinación con las instituciones de apoyo del sector para que se adecuen a las necesidades del grupo. Especial atención se deberá dar a las relaciones con las instituciones financieras y los centros de capacitación y educación promoviendo la generación de incentivos financieros y técnicos que deben establecerse para mejorar el desarrollo del grupo y la rama; y con las asociaciones, gremios, el Estado y los ayuntamientos y gobierno.

Por último pero no menos importante, se destaca el rol de generador y sostén de coordinación con los otros grupos de la misma rama y de otras ramas.

Se insiste en que el Comité de Proyecto debe liderar el proceso con la participación constante del grupo. No son recomendables reuniones de Comité separadas sino que en las reuniones donde participan todos los miembros, quienes están en la coordinación por ese período deben centrar la agenda en los temas principales, aportar información y coordinar acciones.

FASE 5: AUTOGESTION Y AUTONOMÍA

Es interesante llegar a este punto revisando las respuestas que los promotores y empresarios han brindado en relación al tema "autonomía" del GEC.

En los promotores, aparece con frecuencia la idea de que la intervención del promotor debe ir reduciéndose en la perspectiva de que el GEC logre generar características de autonomía y tomar las riendas de sus propias acciones. Se admite que esta fase es lenta, que todavía no hay ejemplos concretos (por lo menos en República Dominicana) y que es recomendable el seguimiento por parte de las asociaciones empresariales e instituciones de apoyo. El GEC debe saber desde sus inicios que la asistencia y acompañamiento no son indefinidos y que debe tender a sustentarse por sí mismo.

Por el lado de los empresarios, admiten que "no existiríamos si no fuese por Luis"; o "acá seguimos porque Fernando no nos dejó solos" ³⁵. En los testimonios aluden a que "es imposible manejarse solos, el grupo decae"; también afirman que "si no, habría que contratar a alguien para que nos haga de patrón".

Esta es una modalidad recomendada por 2 consultores entrevistados por internet³⁶, quienes aportan que una buena manera de que esta fase sea efectivamente de consolidación expansión es la contratación de un gerente para el GEC, financiado en parte por los empresarios y en parte por algún programa privado o público. Las funciones serían como en la fase anterior, ser consultor de negocios y a su vez ayudar al grupo a la toma de decisiones colectivas.

Para asimilar la propuesta a una forma de organización en empresas medianas, los empresarios del grupo de eficiencia colectiva serían los miembros de un directorio que contrata a un gerente para llevar adelante la gestión de sus decisiones.

Los promotores, que buscan en esta propuesta una acción política de creación de nuevos vínculos (los más relacionados a la propuesta original de los grupos de eficiencia colectiva de Guillen) no ven con buenos ojos esta forma de organización, que convertiría una

³⁵.- Las frases son referidas por un empresario mueblero del CODEMA, y por un zapatero del Grupo Simón Bolívar. Hacen referencia al acompañamiento de Luis Toirac y Fernando Feliz, ex promotores que "por militancia" (sic) siguieron trabajando cuando terminó el programa de OIT PRODEMIPI hasta que se reactivó con PROEMRESA:

³⁶.- Consultores para asociatividad empresarial del ex - IDEB, Instituto de Desarrollo Empresarios Bonaerense, para las localidades de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

propuesta de gestión y aprendizaje colectivo en una empresa donde la toma de decisiones sigue los canales tradicionales.

Lo recomendable sería encontrar dentro de las redes de desarrollo local un ámbito que proteja a los GEC como verdaderos generadores de propuestas colectivas, y alguno de los organismos públicos o privados pueda aportar al proceso de creación y sostenimiento de los mismos. La etapa de autonomía no parece ser una etapa sencilla de concretar; la experiencia indicaría que sostener el proceso es lo más adecuado.

Ideas para la Fase de Autogestión y Autonomía

Para ir afianzando el proceso de autonomía se sugieren aquí algunas ideas que pueden generar a su vez acciones de crecimiento para el grupo:

1. Proponer estrategias de competitividad, por ejemplo el desarrollo de servicios técnicos comunes. Estos deberán imprimir una lógica de desarrollo y productividad según las diferentes ramas y sectores empresariales. Deberá analizarse con el detenimiento debido si es más relevante, en determinados casos, impulsarlos en una fase inicial a nivel de grupo o conjunto de grupos, que a nivel de la rama en su totalidad.

En esta fase, posiblemente esos servicios técnicos (por ejemplo los de un diseñador, o de un consultor en comercio exterior) deban contratarse a través de una alianza que trascienda a los miembros del grupo, con empresarios o grupos de otras ramas, o a través de asociaciones empresariales.

2. Promover las relaciones entre los diferentes grupos de una rama, así como entre los de las diferentes ramas. Especial atención deberá darse al fomento de relaciones estrechas entre los grupos orientados a la producción de productos finales con aquellos que les puedan brindar insumos, así como partes y piezas y equipos. También puede pensarse en programas de desarrollo de proveedores.
3. Promover reuniones de los diferentes grupos con los principales clientes. Lo anterior se hace necesario para poder refinar de manera permanente las estrategias para mejorar su situación en el mercado.
4. Establecer programas de capacitación de nuevo tipo para los diferentes grupos que vinculen la teoría con la práctica, así como sean impartidos en lo posible por los mismos pequeños industriales que han demostrado contar con

los conocimientos suficientes en el desarrollo de los diferentes grupos y que poseen reservas latentes de conocimiento que es conveniente desatacar.

5. Difundir las experiencias de los diferentes grupos mediante publicaciones, talleres, videos, exhibiciones y estudios de caso.

6. Fomentar relaciones más fluidas con las instituciones de apoyo al sector para generar mecanismos permanentes de coordinación que posibiliten la adecuación de los objetivos y programas de las citadas instituciones a las necesidades y problemáticas de los grupos cooperantes.

7. Establecer parámetros e indicadores para analizar el proceso de consolidación y expansión de la pequeña empresa, así como la mejora de la productividad de los diferentes grupos. Es relevante tener información consolidada de todos los grupos en cuanto a la evolución de la producción, empleo, inversiones y financiamiento. En lo que se refiere a los grupos, deberán establecerse indicadores tendientes a medir la productividad del capital de trabajo, los diferentes tipos de desperdicios – entre ellos la producción defectuosa - , la participación del grupo de pequeños industriales en su conjunto en la solución de problemas comunes y en el incremento del flujo y calidad, entre otros.

Esto debe conducir a un sistema de monitoreo permanente para apoyar el desarrollo de las empresas, de los grupos y del sector.

8. Propiciar que las asociaciones, cooperativas y gremios empresariales incluyan los GEC como parte de sus estrategias de desarrollo y consolidación del sector.

9. Fomentar la discusión sobre cooperación, asociatividad y agrupación empresarial en las universidades dominicanas.

10. Proponer a las instituciones correspondientes a nivel nacional la inserción de mecanismos legales que amparen la agrupación empresarial como estrategia de desarrollo del país.

LA CUESTIÓN DEL GRUPO

Como se anota en el módulo práctico para la conformación de grupos de eficiencia colectiva, uno de los axiomas a tener en cuenta es la consigna “no hay grupo sin consultoría”, es decir no hay posibilidad de conformar un grupo si no hay incorporación de información, si los empresarios no identifican en el grupo una oportunidad de obtener conocimiento y crecimiento empresarial. Así, se afirma que el grupo debe estar centrado en una tarea. En torno a las resoluciones prácticas de problemas concretos, se generan vínculos de confianza, aprendizajes,

y hay incorporación de saberes. Todos los entrevistados, tanto empresarios como promotores, han hablado de sus aprendizajes tanto profesionales como personales.

Frases como “yo aprendí de esos caballeros”, “para mí fue una experiencia personal y profesional muy fuerte”, “los aprendizajes entre pares no se olvidan”, “los que eran profesionales aportaban conocimientos formales, los que `se hicieron solos´ aportaron su experiencia de vida”, y otras, fueron muy significativas en los relatos de los promotores; y frases como “yo aprendí mucho de Dennis, el sabe mucho de madera”, o “a mí me decían no cortes así, corta por allá, que así se desperdicia mucha madera”, fueron referidas en muchas ocasiones por los empresarios.

También el control social operó como factor de aprendizaje: “yo sabía que cada tantos días el grupo se reunía aquí en mi taller, y ahí me decían esto está enrollado, tienes que limpiar esta zona... yo resolví el tema de la limpieza con una aspiradora; esas visitas que caían eran casi una inspección... me hacían poner a pensar, a ver cómo yo resuelvo esto antes de que vuelvan aquí... y ahí se me ocurría algo y después lo mostraba a los muchachos”.

Puede haber numerosos momentos en que el grupo tenga problemas vinculares; de echo, así es el desarrollo normal del proceso, que nunca es lineal. Como se menciona más adelante, el momento en que se empieza a utilizar dinero puede ser un problema; el establecimiento de los precios puede generar también roces ³⁷; la copia de diseños; etc.

En ocasiones los problemas aparecen en el grupo; éste puede ser demasiado heterogéneo (con lo cuál sería difícil establecer códigos comunes); o demasiado homogéneo (con lo cual se le quitaría al grupo la riqueza que aporta la diversidad). Los empresarios pueden ser débiles o poco emprendedores, con pocas intenciones de crecer. También en ocasiones puede ocurrir que un empresario intente dominar al grupo e imponer sus decisiones de manera autoritaria; o bien desviar al grupo hacia otros objetivos o en beneficio propio, por ejemplo la promoción política.

También pueden surgir problemas personales. El grupo podrá conversar estos temas, y posiblemente solucionarlos, aunque en ocasiones un problema personal directamente impide la formación de un grupo. En ocasiones los problemas personales que no son parte del mundo de los negocios sino del “mundo de la vida” del empresarios, determinan la actitud frente al grupo

³⁷.- Un ejemplo interesante es el del CODEMA, donde sus empresarios tuvieron graves problemas para establecer los precios de sus productos en una Feria. Más adelante y a raíz de este hecho, se identifica que los propios miembros no tenían claridad en sus costos y por lo tanto, el precio se ajustaba a criterios tales como la competencia, la necesidad de liquidez, etc. Para esto, ver Capítulo dedicado al caso CODEMA.

e impiden la consolidación de éste, aunque escapen a toda lógica de análisis desde la perspectiva de los negocios.

Otras veces los problemas están directamente relacionados con el promotor, que en ocasiones no muestra claridad en sus objetivos, y aparentemente “no sabe lo que quiere”, transmitiendo eso al grupo que termina rechazándolo.

También es un problema si el promotor se comporta como un subordinado, como un secretario y demuestra al grupo inseguridad, temor y no actúa como un consultor; tal vez no crece en sus posiciones y conocimientos a la velocidad que el grupo lo hace o lo requiere, en estos casos seguramente será rechazado por el grupo. También es parte del rol del promotor el aplicar técnicas de participación que faciliten la discusión y le aporten calidad; si esto no ocurre, la discusión “se cae”, y el grupo no crece en la toma de decisiones.

Si recordamos que los grupos crecen en tanto centran sus acciones en una tarea concreta, todas estas actitudes por parte del promotor impedirán la conformación y consolidación de un grupo sólido por cuanto no podrán ver resultados que colmen sus expectativas.

CAPITULO 5

“CREER EN EL PROYECTO”:

LA FORMACIÓN DE PROMOTORES Y PROMOTORAS DE GRUPOS DE EFICIENCIA COLECTIVA:

La conformación y fortalecimiento de grupos de eficiencia colectiva desde las políticas del estado en el nivel local, en acuerdos entre el sector privado y el sector público, implica la formación de promotores y promotoras constituidos en un grupo de trabajo donde los saberes de diferentes disciplinas y profesiones puedan enriquecerse mutuamente. Sería de interés identificar antropólogos, trabajadores sociales, maestros, economistas, ingenieros y también otros agentes de fuera de los ámbitos académicos como artesanos, pequeños empresarios, ebanistas, mecánicos, etc. con vocación y disposición a encarar este tipo de tarea.

Estos agentes como promotores del desarrollo integral a través de los grupos de eficiencia colectiva deberían depender de las secretarías de producción, de desarrollo local, o de centros o institutos dedicados a tal tarea, y procurar constituirse desde un ámbito diferente de aquél desde donde se maneja tradicionalmente los planes conocidos como de “ayuda social”.

Está instalada la discusión sobre cuál es el rol (y por lo tanto el nombre preciso) para aquel agente que lleve adelante el apoyo a la construcción de grupos asociativos, en especial grupos de eficiencia colectiva. Como se verá más adelante, se ha identificado que el rol varía desde la promoción, a la asesoría técnica y hacia una asesoría más centrada en la gerencia e identificación de negocios en el marco del desarrollo local - regional, aunque prácticamente nunca se pierde el rol de mediador y orientador del proceso social del grupo. Estos roles trascienden el de consultor de negocios, implicando mayor compromiso. En caso de los GEC, es claro el rol ampliado que los agentes desempeñan, por tanto en este trabajo se utilizará la denominación “promotor – promotora” de grupos de eficiencia colectiva.

El oficio de Promotor/a de Grupos (PG) es una tarea compleja y dinámica en la que se deben vincular dos dimensiones profundamente relacionadas entre sí en el ámbito de las pequeñas empresas: los procesos productivos, y las subjetividades de las personas que los llevan adelante.

En el mundo de la pequeña industria, estas dimensiones aparecen como lógicas de pensamiento más cercanas que nunca, ya que el mundo subjetivo, el mundo de la familia, de los afectos, de las aspiraciones y las amistades de quienes llevan adelante las empresas, constituyendo el “mundo de la vida” del empresario, su hábitus, su lugar de socialización, y que es un punto nodal a tener en cuenta en la metodología propuesta.

En las entrevistas llevadas adelante para esta investigación, aparece en casi todas las ocasiones una **mística del trabajo** que resulta ser un componente de altísimo valor para la formación de GEC. Todos los entrevistados (y una entrevistada) han mencionado frases como: “estar con el otro, en un proceso solidario y de transformación me dignificó a mí como persona”, “además de lo profesional, la verdad –debo decir- fue un honor trabajar con estos caballeros”, “lo que sentí el día en que a una de las mujeres se le rompió una máquina y le prestaron otra, fue indecible. Me sentí capaz de cambiar las cosas”. Todos los promotores entrevistados siguen trabajando en el mundo de la microempresa. Uno de ellos trabaja actualmente en microcréditos, y afirma que su mejor experiencia fue el trabajo con grupos de eficiencia colectiva.

Es interesante consignar que no se encontró el mismo énfasis en el trabajo –la misma mística- con los consultores que trabajan en grupos asociativos apoyando solamente lo comercial. Sólo se involucran con “el mundo de la vida” del empresario y generan vínculos estrechos en lo social y afectivo aquellos que se relacionan con el proceso productivo. De hecho, si bien en R. Dominicana suelen usarse como sinónimos, hay diferencia en la concepción al hablar de un promotor para GEC, y de un consultor para otro tipo de acciones asociativas.

Un consultor siempre es asumido como alguien externo, que brinda conocimientos propios de su saber académico, pero que no se involucra en la producción colectiva de ese conocimiento, apareciendo otra vez con claridad una diferencia propia de la concepción de los grupos de eficiencia colectiva, donde el saber es construido socialmente en la interacción de sus protagonistas.

Es fácilmente identificable esta diferencia al rastrear los discursos teóricos en los que se basa la intervención de consultores y promotores, apoyándose los primeros especialmente en la idea de asociatividad que se desprende de la obra de Michael Porter, ampliamente difundida en todos los ámbitos relacionados al desarrollo durante toda la década del '90 y actualmente, con el conocido modelo de clusters (Porter. 1990: 63). Lo que aparece en primera instancia como no resuelto en su modelo, es la escasa cooperación horizontal, y la visualización de las empresas incluidas en un entorno pero compitiendo entre ellas y resolviendo sus relaciones únicamente por la vía del mercado.

Los promotores concuerdan en que la guía principal para su intervención en la promoción de grupos de eficiencia colectiva son los textos de Cristina Guillen y las experiencias de ONUDI con estos grupos. Dice Guillen sobre Porter: "Uno de los teóricos de la competitividad que está más de moda en los países subdesarrollados, sobre todo en América Latina, es Michael Porter. Esto no es una casualidad, pues la concepción que tiene de la competencia es compatible con el modelo neoliberal que también está en boga en los países de la periferia capitalista. Esta compatibilidad se sustenta en las coincidencias que existen entre un conjunto de elementos centrales de ambos modelos que permite que la teoría de la competencia de Porter complemente la teoría neoliberal. En el modelo de competitividad de Porter, la organización y la producción de las empresas no aparecen. **La competitividad es explicada fundamentalmente en base al entorno de las empresas**³⁸, como se puede apreciar en su bien conocido 'Diamante', que trata de dar cuenta de los elementos principales que determinan los niveles de competitividad de las naciones" (Guillen. 1997: 64).

En la propuesta de Guillen, la competitividad está centrada en la organización social de la producción³⁹, como se evidencia en el capítulo en que se describen los GEC, y esto implica un compromiso social y político con el desarrollo de la pequeña industria en el marco del desarrollo de los países pobres. Los consultados promotores de GEC dicen: "Con lo de Guillen tu puedes ver quién va a trabajar así y quien no. Es una manera de definir quién es quién y de identificar quién será un verdadero promotor, capaz de construir. Lo de Guillen era para nosotros la biblia".

Tanto para los promotores como para los empresarios que han vivido (o están insertos) en la experiencia de la creación de un GEC, "hay que *creer* en el proyecto" (o en la propuesta, o en lo grupal...); los entrevistados se han referido de esta forma en general a la idea de gestión colectiva. Uno de los entrevistados es claro: "Si no hay mística, no es posible trabajar. Bueno, esa es la militancia, no? Una creencia" (Discusión grupal INDEPRO).

Dice Emilio De Ipola: "Situada no exactamente a medio camino entre la certeza y la duda, sino más bien en una región ambigua donde una y otra se confunden, la creencia encarna y a la vez exhibe una de las aporías fundamentales de nuestra cultura: aquella que postula un "mas allá" como complemento silencioso del "mas acá" palpable y familiar que configura nuestro mundo" (De Ipola. 1997. 7); para el autor, este entrelazamiento es a la vez condición de posibilidad y también resultado de creer.

³⁸ .- El subrayado es mío.

³⁹ .- En las entrevistas realizadas a consultores del CAMPE, en R. Dominicana, y del IDEB en Argentina, hay coincidencia en estas diferencias, y por lo tanto en el enfoque de la intervención con PyMIS.

Los promotores y empresarios que han intervenido en estos procesos, han puesto en acto acciones colectivas relacionadas a la competitividad de las pequeñas empresas, pero identificando posibilidades de cambio que superan las relaciones basadas en lo económico, y que se entrelazan con un “más allá” de construcción colectiva que transforma la realidad social; un más allá propio de este mundo, con desarrollo productivo y humano. Más adelante, en el estudio de caso de CODEMA, se vuelve sobre las ideas de Emilio de Ipola.

En esta contraposición de ideas, la definición de un perfil para promotores/as resulta ser un trabajo arduo, porque no sólo han de intervenir en dicha definición variables académicas y de experiencia laboral, sino personales, subjetivas y por tanto de compleja delimitación. En realidad, al constituir los grupos de eficiencia colectiva una propuesta política, el perfil tiene claramente que ver con un posicionamiento frente a la realidad que se confronta, y ese posicionamiento es ideológico.

LA CAPACITACION PARA PROMOTORES Y PROMOTORAS DE GRUPOS DE EFICIENCIA COLECTIVA

Básicamente, un/a promotor de grupos de eficiencia colectiva (PG) debe manejar numerosas variables, pero es fundamental conocer el campo de lo productivo y conocer y vincularse con las subjetividades de quienes llevan adelante las empresas. Los grupos están conformados por personas y constituyen un campo complejo de relaciones sociales establecidas por y entre ellas.

Por otro lado, el oficio de PG tiene una especificidad concreta, que es la intervención en la realidad. *Sólo se es Promotor de Grupo si se forma un grupo y se trabaja con él.*

Para guiar el aprendizaje y la construcción de saberes de quienes van a ser Promotores, la capacitación y entrenamiento sólo será posible a través del *aprender haciendo*. Es necesario por lo tanto, llevar adelante la experiencia de formar un grupo, a la vez que tener acceso a espacios creados para la reflexión y socialización de los procesos y prácticas. El conocimiento se adquiere de una intervención reflexionada en la realidad, y compartida con otros agentes que hayan recorrido o estén recorriendo el camino. Todos los consultados (que son o han sido promotores) afirman que en la formación debe prevalecer el trabajo de campo.

Para la mayoría de los entrevistados, la cuestión académica formal no sólo no constituye un eje en la formación del promotor, sino que carece de toda importancia, resaltando que tendrían más importancia las cuestiones vinculadas a “la personalidad”, la “creencia” en lo que se hace y la capacidad de liderazgo, que la formación académica. También se insiste en que el conocimiento de la rama de actividad que se adquiere “en la calle, en la empresita” es un conocimiento más valioso que el que puede obtenerse en los centros académicos.

Se concluye en la investigación que el posicionamiento en relación a la construcción social que implica un GEC y la formación en la práctica es singularmente más importante que la educación formal (o formación académica).

PERFIL DE LO/AS PROMOTORE/AS DE GRUPO

Con base en las entrevistas a empresarios, promotores y promotoras que han formado grupos en República Dominicana, entrevistas a consultores del equipo de Jefes Operativos del IDEB en Argentina, grupo de análisis de INDEPRO en Santiago de los Caballeros, y consultas a través de internet, se han definido algunos lineamientos de perfil para promotoras y promotores de GEC.

Se ha realizado un esfuerzo de síntesis de las respuestas obtenidas y datos manejados, llegando a proponer algunos puntos, en el entendido de que no pueden lanzarse demasiadas variables a atender, en tanto no habría candidato/as para cubrirlas. Los lineamientos de perfil son:

- Personas con iniciativa, sensibilidad social y conocimiento de la realidad socio-económica de la región y el municipio donde se trabajará, que crean en las posibilidades de la cooperación y el trabajo en grupo.
- Que tengan el grado de Licenciatura o equivalente, o las competencias pertinentes a un profesional (universitario o terciario).

Como se menciona, el grado de Licenciatura no ha de ser excluyente. Se incorpora bajo el supuesto de que implica destrezas intelectuales tales como capacidad para producir un documento escrito, capacidad de lectura y comprensión de textos, capacidad de transmitir ideas

verbalmente, etc. que son imprescindibles para el trabajo de Promotor. Cabe aclarar que el casi la totalidad de quienes se inclinan por este tipo de respuestas son profesionales de diferentes áreas ⁴⁰ y han trabajado en la conformación de grupos.

➤ Que tengan alguna experiencia de trabajo en grupo (en el estado en los ámbitos del desarrollo, organizaciones privadas de desarrollo, iglesias, grupos juveniles, gremiales empresarias, etc.).

- Debe estar familiarizado con la problemática de la pequeña empresa/industria, y en particular con la *problemática de la rama* con la que trabaja.
- Que tengan actitud de aprendizaje: lo/as Promotores deben estar dispuestos a investigar y aprender sobre la *rama industrial* donde desarrollarán su trabajo, y particularmente sobre los procesos de producción en la misma, entendiendo el sesgo de cada profesión articulándose con otras.
- Que reconozcan y sean capaces de interactuar con personas diferentes, con culturas y formas de trabajar, pensar y expresarse distintas a la propia.
- Que posean sensibilidad de género o estén dispuestos a formarse en ese sentido; y que sean capaces de interactuar con el otro género y que puedan reconocer sus peculiaridades, especialmente en el mundo de las pequeñas empresarias mujeres.
- Que sean capaces de escuchar y de generar dinámicas de interacción, escucha y reflexión en grupos.
- Debe ser propositivo y ejecutivo, mas no autoritario.

LA DISCUSION EN TORNO AL ROL DEL PROMOTOR DE GEC

Este trabajo de investigación está planteado como un proceso de construcción de una metodología, que resulta ser el objeto y producto de dicha investigación. Su estatus epistemológico se construye en base a la necesidad de ubicar ese producto en una lógica de pensamiento entre lo social y lo económico, pero donde la principal preocupación es la construcción de la metodología.

⁴⁰.- Fueron consultados sobre este punto en particular 20 empresarios y 18 consultores formadores de grupos asociativos. De estos últimos sólo 1 no es profesional universitario; 1 es licenciado en sociología y los 16 restantes son licenciados en economía o ingenieros.

La escasa bibliografía encontrada en relación a este tipo de desarrollos metodológicos hace pensar que la reflexión sobre experiencias de gestión colectiva es la manera de agregar valor al trabajo, especialmente la discusión sobre el rol de un promotor de procesos asociativos, sobre lo que (casi) nada se ha escrito⁴¹.

Se ha rescatado como contribución a la investigación, algunos apuntes del Instituto de Estudios sobre Producción – INDEPRO⁴², material sobre el que se trabajó en un grupo de discusión conformado a los fines de este trabajo en Santiago de los Caballeros, República Dominicana, en 2003.

Un elemento a resaltar a cerca del rol del promotor en la propuesta metodológica es que el perfil del consultor que acompaña al GEC cambia en la medida en que avanza el nivel de integración del grupo y éste va demandando intervenciones diferentes.

La tendencia es ir desde la promoción “militante” para detectar interesados y lograr acercamientos al grupo, hasta el gerenciamiento (coordinación) de un grupo asociado.

Según un borrador de trabajo de INDEPRO se identifican *tres momentos* particulares: el momento de la promoción, el momento técnico, y el momento estratégico, abarcando cronológicamente desde los primeros contactos hasta la consolidación de un grupo que produce y realiza negocios en forma conjunta coordinada. Se utiliza el concepto de *momento* en lugar de etapa en el interés de utilizar un término que de alguna idea de la flexibilidad y no-linealidad del proceso.

Las entrevistas realizadas a diferentes promotores y consultores coinciden en estos momentos, a excepción de algunos consultores del IDEB y la mirada del CAMPE. Vale la pena detenerse a mencionar esta diferencia porque es producto de la concepción del tipo de trabajo a realizar. Para estos consultores, que son básicamente economistas, de perfil liberal y que no ponen el eje en la organización social de la producción, la fase técnica estaría orientada especialmente a la comercialización y por lo tanto no haría falta una fuerte formación en la rama.

En palabras del Director de CAMPE, el consultor debe ser “una especie de todólogo” capaz de asesorar en negocios a cualquier emprendedor o empresario a partir de un breve

⁴¹ .- Se encuentran en internet numerosas presentaciones de Power Point, y algunos documentos sobre “formas de asociar empresas” pero pocos trabajos tienen algún grado de discusión o evidencian la complejidad del tema.

⁴² .- Agradezco al Instituto de Promoción del Desarrollo INDEPRO, de Santiago, haberme acercado estos apuntes y haberme brindado su tiempo en una discusión que se enriquece con los saberes de la experiencia reflexionada.

diagnóstico de la empresa. La asociatividad en este caso no sería desde la base productiva sino en la esfera de la realización comercial (pool de compras, ferias, rondas de negocios, etc.). Es interesante la tensión que se da en los diferentes foros de discusión sobre las formas de apoyo a la micro y pequeña empresa, donde siempre aparecen estos dos perfiles. La metodología de grupos de eficiencia colectiva no se corresponde con este enfoque, ya que su énfasis está en fortalecer los procesos productivos.

LOS DIFERENTES MOMENTOS EN LA PROMOCIÓN DE UN GEC

1.- El *momento* de promoción:

Este primer momento es fundamental para sentar las bases de funcionamiento del grupo y requiere un gran trabajo de motivación por parte del promotor, quien tendrá que poner a prueba, según los consultados, toda su paciencia y “fortaleza de espíritu” por ser el único que inicialmente conoce los beneficios de la asociatividad y debe movilizar al grupo. Efectivamente, es el momento del “militante”, hasta que unas primeras acciones exitosas transmitan energía y confianza al grupo (Ver correspondencia en Fase 1 y 2 de la Metodología).

Además, en este momento, el PG debe romper la inercia de años de experiencias individuales y provocar que el empresario “se mueva” literalmente y llegue a la primera reunión del grupo. Los estudios de caso realizados (y consultados) dan cuenta de algunos hechos que colaboran en este proceso, como identificar empresarios que hayan tenido experiencias asociativas anteriores, o empresarios que tengan orígenes comunes (familiares, comunitarios, étnicos, etc.).

Si se lleva adelante con cautela, y se logra el éxito, buena parte de una práctica asociativa estará garantizada. Vencer el presente de inercia y lograr asistencia a las primeras reuniones es el primer logro, y también el desafío de hacer que el empresario se sienta cómodo, sienta confianza, y visualice que ese tiempo es valioso para él y para los demás. En todo momento, pero especialmente en este, las prácticas y formas de comunicarse estarán basadas en el respeto por el otro y en la canalización adecuada de las demandas y necesidades procedentes de todos miembros.

En el documento de trabajo de INDEPRO, se enumeran las siguientes consideraciones, que constituyen recomendaciones para el promotor formador de grupo:

- “En el *momento* de promoción, debe enfatizarse en mantener un clima adecuado de trabajo en las reuniones y en la vida del grupo.

- Reducción de la intimidación: Hay que hallarse cómodos y a gusto con los demás para que las relaciones personales puedan ser cordiales.
- Liderazgo distribuido: que favorezca la tarea de grupo mediante la distribución y cogestión entre todos.
- Consenso: el grupo debe tomar sus decisiones por consenso de todos sus miembros.
- Comprensión del proceso: el grupo debe distinguir siempre entre lo que se dice y "cómo se dice". Ello implica prestar atención no sólo al tema sino también a lo que ocurre en el grupo durante su tarea. Como elemento a destacar el promotor debe tener el suficiente "olfato" para hacer lectura de situaciones, un viejo adagio indica que "para conocer a alguien no debe llevarse solo de lo que dice sino también de lo que hace", es decir capaz de calibrar la coherencia entre el discurso y la práctica de los miembros del grupo y del grupo mismo.
- Evaluación continua: el grupo necesita saber en todo momento si los objetivos y actividades responden a los intereses de los miembros" (Documentos de trabajo INDEPRO).

Es evidente que en este momento, el promotor será quien ejerza la totalidad del liderazgo de es grupo en formación. Luego se ha evidenciado que el liderazgo será compartido con diferentes miembros del grupo, pero en este inicio no hay posibilidad de distribuir liderazgo en tanto es el promotor el nexo inicial entre los participantes. Ya en las primeras reuniones comienzan a evidenciarse otros perfiles de liderazgo que el promotor debe estar listo a captar para apoyarse en ellos a medida que se desarrolla el proceso.

Se espera que ese liderazgo sea constructivo, y contribuya a la creación de relaciones de nuevo tipo entre los empresarios participantes. Puede definirse un líder constructivo como aquellos que "tienden a la apreciación realista de sus habilidades y limitaciones. Su actitud es la de dar y recibir y reconocen la competencia de otros. Los líderes constructivos son buenos escuchas y aprecian las opiniones de sus subordinados, aunque estén contentos de asumir la última responsabilidad por las acciones colectivas" (Kets de Vries, M.F.R.. 1980).

En este momento del proceso, el promotor debe poseer un sentido de dirección interior y autodeterminación que haga confiar en ellos, teniendo la habilidad para inspirar a otros y crear una causa común.

2.- El “momento” técnico

En este *momento* el promotor debe acompañar al grupo en el análisis de la necesidad o problema a abordar, tomando en cuenta el conjunto de ideas con las que los empresarios reflejan las necesidades por las que atraviesan. Se denomina momento técnico porque el eje del esfuerzo del Promotor pasa de las primeras acciones de promoción e integración, a orientar al grupo a comunicar la real situación de las empresas, y de las formas en que los empresarios las gestionan cotidianamente; y es el momento de la evaluación técnica (gestión, tecnología, inventarios) de la empresas.

Aunque con flexibilidad, este *momento* se corresponde con las Fases 2 y 3 de la metodología.

Se incorpora a continuación un ejemplo elaborado a partir de la experiencia de campo por los consultores de INDEPRO:

“Por ejemplo, si el proyecto definido por el grupo es la elaboración de un producto específico se debe, siempre junto al grupo y apoyándose en los saberes compartidos, llevar adelante las siguientes acciones:

- Hacer un listado y analizar el conjunto de atributos que el producto debe reunir para que sea operacional.
- Investigar por cada una de las funciones anteriormente definidas, las soluciones técnicas más adecuadas. (¿Para qué y cómo?)
- Realizar un prototipo y comprobar su buen funcionamiento o modificarlo si es necesario.
- Representar gráficamente la forma general del producto y de las piezas que lo constituyen (dibujo técnico, esquemas, planos de conjunto) con el fin de realizarlo, y también de descubrir la importancia y el rigor de la comunicación técnica, que resulta relevante si se pasa al la especialización flexible.
- Realizar el análisis de costos del proceso
- Organizar el proceso de producción (herramientas, puesto de trabajo, planificación de las etapas) para la fabricación
- Fabricar las diferentes piezas respetando las reglas de seguridad, las normas y la calidad
- Ensamblar las piezas
- Estudiar y realizar el embalaje.
- Documentar todo el proceso (Idem)

Como se evidencia, todas las acciones enumeradas en el documento (surgidas de las experiencias de los promotores) son eminentemente técnicas. Muchos de los componentes muy específicos pueden ser “subcontratados” para su realización, sin embargo, la viabilidad operativa de cada proyecto debe ser seguida de cerca por el promotor en sus componentes técnicos y económicos, pues la fortaleza y la credibilidad de su tarea radica en poder aconsejar con éxito y en prever situaciones que puedan resultar complicadas de asumir para el grupo.

El rol es de coordinador, pero también de conductor de un proceso de enseñanza - aprendizaje, porque acerca los recursos (técnicos, intelectuales, de comunicación) para resolver problemas. Estos recursos pueden ser externos, o pueden ser conocimientos que tengan los empresarios producto de su experiencia. En ese caso, el promotor debe contribuir a la socialización y re-construcción de ese conocimiento, que va convirtiéndose en un saber apropiado por todos los miembros del grupo⁴³. A través de este proceso (de transmisión de conocimiento y resolución de problemas técnicos), el grupo va creciendo como tal.

Es en este momento en que el promotor debe convertirse también en un “articulador de recursos”, es decir, debe relacionar al grupo con su entorno, identificando lugares que puedan prestar servicios a las empresas. No se debe pensar sólo en la “terciarización” o subcontratación convencional, sino en identificar espacios institucionales que puedan beneficiar al grupo.

Por ejemplo, universidades o centros de investigación pueden aliarse con el grupo y orientar sus investigaciones a la producción. Cabe incorporar como dato el marcado interés de algunas universidades y centros de estudio en la transferencia de conocimientos. Puede incorporarse al momento técnico la idea de una visión de entorno que el empresario no suele tener por sí solo y que debe proveer el promotor.

En este momento también toma mayor fortaleza la estrategia de conformación de alianzas y redes para mejorar la calidad de producción, especialmente en temas de diseño; así como en comercialización y distribución. Esta “apertura” se prolongará en el momento estratégico.

3.- El “momento” estratégico

La definición estratégica atañe no sólo a las empresas y al grupo, sino también pasa por un correcto análisis de la rama o sector industrial correspondiente, el entorno territorial local y las grandes tendencias nacionales e internacionales que pudieran tener impacto sobre el

⁴³ .- En el estudios de caso de CODEMA, aparece claramente esta idea de aprendizaje mutuo.

sector empresarial a que el grupo pertenece. Es el momento en que se definen los lineamientos del negocio.

En este momento vuelve a cambiar el eje de intervención del promotor/a. Aunque nunca se abandona el acompañamiento al grupo como tal, el promotor debe tomar un perfil más de gerente-asesor que de promotor grupal.

En los casos revisados para esta investigación, además de los consultores entrevistados, no se ha encontrado una actividad gerencial pura; los grupos no han logrado autonomía y por lo tanto el promotor sigue "conduciendo" de alguna manera el grupo, que se siente abandonado cuando siente la lejanía del promotor.

El grupo de fabricantes de correas y carteras Simón Bolívar, del Barrio Las Cañitas (Santo Domingo, RD.) tuvo asesoramiento constante con todos los componentes que aquí se enumeran por parte del promotor: mística en el trabajo, seguimiento "militante" cuando el grupo decaía, y asesoramiento técnico (consultoría permanente) para la producción y comercialización. El grupo CODEMA tuvo también seguimiento, aunque un poco más distante. A partir de esos distanciamientos, tuvo una de "curva de participación" estrechamente relacionada a los acercamientos del promotor. Si bien el grupo se mantuvo, los empresarios admiten que hay mayor cohesión y generación de recursos colectivos cuando hay un acompañamiento firme por parte del promotor.

Es decir, no se ha identificado en la investigación un momento de autonomía en el grupo. Los *momentos*, tal como la experiencia de INDEPRO los identifica, se han dado de manera no lineal sino interrelacionada, desarrollándose a la vez diferentes maneras de cooperación del Promotor con el grupo.

Sin embargo, el momento estratégico tiene una característica particular que es el trabajo "hacia afuera", es decir, si bien no de manera lineal, el grupo está consolidado, mejora su estrategia de producción y va definiendo una forma de trabajo. Es este el momento de tener en cuenta la situación de la rama de producción, el entorno local y regional, las posibles alianzas en el territorio, etc. Dice Guillen: "Las visiones estratégicas de los grupos, las ramas y del sector en su conjunto deben tomar muy en cuenta a las instituciones de regulación del sector, ya sean asociaciones, centros de capacitación, instituciones financieras, entre otros. Debe propugnarse su cambio, mediante el establecimiento de grupos permanentes de contacto a diferentes niveles, para que se consideren las nuevas necesidades que vienen surgiendo, como producto de un proceso de desarrollo centrado en la producción, bajo la dinámica de la pequeña empresa organizada cooperante" (Guillen. 1997: 90).

En este sentido, el GEC considerado como una asociación empresaria de gestión colectiva, debe insertarse en las redes locales como lo haría cualquier empresa con el “entorno de producción”. Es decir, el GEC debe insertarse en el ámbito local, identificando y operando para ello las posibilidades que la tendencia del desarrollo local como herramienta de desarrollo brinda en América Latina.

Esto sitúa al promotor con una mirada hacia fuera del grupo, y con necesidad de intervención en otras esferas de interés. Aquí hay un punto de importante discusión en la práctica:

- Por un lado, los promotores y consultores entrevistados insisten en que la tendencia del grupo debe ser a la autonomía.
- Por otro lado, los empresarios admiten la necesidad de un “guía” (gerente de grupo, promotor, consultor de negocios) que apoye el proceso (“porque uno solo no lo hace”), y porque este trabajo “hacia fuera” necesita capacitación específica, y tiempo que el empresario considera que no puede quitarle a su empresa.

¿Pero quién financiaría a ese promotor? La tendencia en algunos grupos de Argentina fue a que el grupo contrate y financie al gerente, pero no tuvo éxito⁴⁴. En los casos dominicanos, el seguimiento nunca fue financiado por el grupo, ni planteado como posibilidad⁴⁵.

La investigación que aquí se presenta no ha identificado casos exitosos de autonomía en la gerencia, sino más bien una tendencia a la disgregación del grupo. Esta identificación de la necesidad de un promotor no tiene porqué ser negativa si es asumida por el grupo como una necesidad para su crecimiento. Es decir, si el grupo identifica que necesita el apoyo de un gerente (promotor, guía, identificador de negocios, etc.) y asume esta situación como parte de su estrategia de desarrollo económico.

La revisión de algunas de las líneas teóricas sobre desarrollo local ⁴⁶ hace pensar que en el esquema que se pretende instalar como herramienta de desarrollo con eje en lo local,

⁴⁴ .- Se conocen también experiencias de financiamiento mixto, entre el IDEB y el grupo de empresarios. Así como el caso de las cooperativas textiles del Municipio de Benito Juárez (Argentina) donde un acuerdo entre el Municipio y el Instituto para la Participación Cooperativa del Gobierno de la Nación pagaron el salario de una gerente por 6 meses. Finalizado ese tiempo, las cooperativas no pudieron asumir el costo y el cargo sigue financiado, ahora totalmente por el Municipio.

⁴⁵ .- Tanto CODEMA como el grupo de zapateros de Guachupita fueron sostenidos por los promotores iniciales (con mayor o menor seguimiento) incluso cuando éstos no percibían retribución alguna (en el período comprendido entre el final del Programa PRODEMyPI y el inicio del Programa PROEMPRESA). Según sus dichos, continuaban con el trabajo por “una voluntad militante” (F.). Nunca en ese tiempo los empresarios financiaron (o sugirieron financiar) el trabajo de ninguno de estos promotores.

⁴⁶ .- Ver Capítulo 6: Desarrollo local y producción.

existirían muchas instancias en el Estado, y en la sociedad civil (como universidades o centros de estudio) con quienes los grupos asociativos podrían llevar adelante alianzas para el apoyo a su gerenciamiento (de hecho, en República Dominicana, si bien están financiados por la cooperación internacional, los promotores están contratados por programas del Estado).

Este *momento* y el anterior, no de manera lineal sino dinámica, pueden vincularse con la segunda y tercera fase de la metodología. Este es el tiempo en que el grupo puede identificar la necesidad de generar alianzas en el entorno local, y el sentido del territorio comienza a cobrar fuerzas. Estas alianzas en ocasiones tienen que ver con desarrollos en diseño y puede surgir la oportunidad de vincular al grupo con universidades o programas de investigación que tienen como objetivo justamente la vinculación con el medio, sellando así un acuerdo donde todas las partes ganan.

Este proceso debe ser conducido por el Promotor, quien a la vez puede identificar en los diferentes espacios en los que interviene, la manera de financiar parte de su trabajo. La cooperación internacional, las universidades que actualmente están en un replanteo de su rol en relación a lo productivo, y el mismo Estado deberían ser co-financiadores del promotor en esta etapa que podríamos llamar “de grupo conformado”.

CAPITULO 6

DESARROLLO LOCAL COMO EL ÁMBITO DE CRECIMIENTO DE LOS GRUPOS DE EFICIENCIA COLECTIVA

*Somos, en la generalidad de los casos,
"ciudadanos locales", viajeros de la proximidad,
habitantes de lo cotidiano.
S.B.*

Desarrollo local como nuevo estatus epistemológico

Se mencionan en el capítulo 2 los dichos de Franz Hinkelammert: el mundo es cada vez más global, y ese es un hecho de la realidad. El mundo se vuelve global y trae aparejadas transformaciones que afectan bruscamente "todos los mundos", pero especialmente el de la producción. Aparece un único espacio de mercado global y un enorme abanico de lugares de producción discontinuos, más tecnificados, menos tecnificados, artesanales. Necesariamente se instaló una tensión entre la imposición de ser universal, y a la vez fortalecerse en lo local como recurso para enfrentar esa nueva imposición.

Sergio Boisier presenta la discusión que se está dando en torno al ámbito del desarrollo local. El autor –entre otros- toma a la globalización como la fase tecnológica del desarrollo del capitalismo caracterizada por la simultaneidad de dos fenómenos: un ciclo de vida cada vez más corto para cada generación de productos; y un costo en investigación y desarrollo cada vez mayor para pasar de un producto a otro modificado (del producto "n" al de generación "n+1"), que a su vez tiene la necesidad de reproducirse permanentemente. Esto implica que el sistema requiere un espacio único y total de mercadeo, a la vez que obliga a países y regiones a innovar y mejorar su competitividad.

Para Boisier y los seguidores del desarrollo local, los procesos de innovación y mejora de la competitividad son procesos que se dan en el territorio, y el "binomio de acción" es globalización y territorio planteada como una relación dialéctica que enriquecerá los procesos productivos locales (Boisier. 2005: 58 y ssgtes.).

Es aquí donde se instala la discusión: "Los "globalizadores" se apoyan en el hecho evidente de que una fracción importante del capital se está concentrando y centralizando a nivel de la economía internacional y hay abundantes datos que confirman este hecho. Se sigue de este tipo de línea argumental que las localidades, regiones e incluso países, están siendo "re-diseñados" de acuerdo a la economía global y a sus principales actores: las corporaciones

transnacionales. Los “localistas” se apoyan en una supuesta reacción del consumo frente a la homogenización de los bienes y servicios transados y a la respuesta de una parte de las empresas vía la “especialización flexible”, una estrategia de permanente innovación que trata de acomodarse al cambio incesante en lugar de controlarlo. Especialización flexible que va de la mano con escalas pequeñas de producción y con la necesidad del “aprendizaje colectivo”, fuertemente facilitado por la cercanía geográfica, de aquí en parte, la revalorización del territorio” (idem).

Sin duda, ambas líneas cohabitan. Pero la escala local es la escala del habitar cotidiano, y es también el ámbito de la pequeña y mediana industria, que debe asociarse en aquel territorio que habita y le da contención no sólo desde la perspectiva económica sino también social y cultural. Este es el espacio exacto de fundación y expansión de los grupos de eficiencia colectiva: el de los “localistas” que ven una respuesta posible para la inserción en el mercado global a la especialización flexible y el aprendizaje colectivo con asiento en el territorio. Donde la función de I+D será cumplida por los centros de investigación de universidades, centros educativos y otras instancias que no reducen su acción a la esfera económica.

El “mundo de la vida” del empresario, tan central en la propuesta asociativa de los GEC, refiere a la cotidianidad, a la familia, a los vecinos, al grupo de amigos, a las creencias; y esa cotidianidad se desarrolla en el territorio local. El proyecto individual y grupal puede desarrollarse mejor, crecer y establecer vínculos de nuevo tipo en un entorno cotidiano saludable. Esta es una razón fuerte y clara para tener en cuenta el ámbito local, que además es el más próximo, y por tanto aquel donde mis acciones (individuales y colectivas) pueden tener mayor impacto. Este plano es el “adentro” del territorio.

El movimiento ecologista acuñó la frase que ha identificado durante años a esta tensión local – global: “hay que pensar globalmente y actuar localmente”, es decir, la conciencia de lo global sólo puede ponerse en acto en decisiones de nivel local, ya que, volviendo a Boisier, somos “vecinos”, habitantes de lo local. Ha de haber en el espacio local una estrategia flexible y dinámica de adaptarse a los cambios complejos que se nos proponen/imponen desde lo global. Esos son los procesos de desarrollo local.

Para Ivan Silva y otros economistas de la CEPAL, los procesos de desarrollo local tienen las siguientes características:

- son *procesos endógenos*, que surgen a partir de las capacidades y necesidades de un territorio. Revalorizan el conjunto de los recursos locales y buscan una utilización óptima de su potencial.

- Se basan en la *solidaridad con el territorio*, esto es afirmar la identidad cultural como medio de lograr una imagen de marca diferenciada y atractiva, en sentido inverso del declive que se viene produciendo.
- Hay una *voluntad asociativa* entre representantes públicos y privados: autoridades locales, empresas, centros de formación, universidades y otros.
- Tienen una perspectiva *integral* porque recoge todos los aspectos del territorio y sus recursos humanos, financieros y físicos locales en estructuras que valorizan la solidaridad (Silva. 1998).

Según Albuquerque “la primera condición para el éxito de las iniciativas locales en favor del desarrollo es la coordinación de los diversos agentes que actúan en el territorio. Normalmente, son los poderes públicos locales, en su condición de garantidores de la cohesión territorial, que asumen y promueven estas iniciativas. Otro de los pilares básicos de las iniciativas locales de desarrollo es la participación activa de tales agentes territoriales” (1998).

El desarrollo local incorpora diferentes ámbitos, interrelaciona diversos actores con perspectivas e intereses diferentes y en ocasiones contrapuestos. La concertación debe ser una premisa, y para ello deben ponerse en obra herramientas metodológicas que permitan llegar a acuerdos aunque se mantengan las diferencias.

Una de esas herramientas es la planificación estratégica, que en algún momento se plantea como la panacea de los procesos locales. Héctor Poggiere, investigador de FLACSO Buenos Aires, critica a los planes estratégicos, identificando como primer inconveniente el que provengan del mundo de la competencia empresarial. Para el autor, esto los aleja de la posibilidad de producir formas asociativas entre pueblos y ciudades, comarcas y regiones tal como lo necesita el desarrollo local.

El eje de la elaboración de una estrategia de desarrollo local ha de estar en la participación de múltiples sectores e intereses. Esto hace necesario mantener una vigilancia del proceso por cuanto en el proceso de concertación no pueden primar unos intereses sobre otros. Si el proceso es impulsado desde el municipio, se ha de prestar atención a que no sea la legitimación de un plan de gobierno ya acordado; además, la participación no debe ser limitada sino estimulada hacia todos los sectores, asumiendo la heterogeneidad de éstos y disponiendo los medios atento a esa heterogeneidad, es decir, reconociendo las diferencias de poder e información entre los distintos actores sociales.

Existen múltiples estudios y definiciones sobre desarrollo local, que implican diferentes miradas sobre el mismo, con coincidencias y diferencias. Enrique Gallicchio (Gallicchio: 2005, 98) identifica por lo menos seis visiones de desarrollo local. Una revisión por alguna de la numerosa bibliografía existente permite coincidir con estas visiones:

1. Desarrollo local como participación: esta visión pone el énfasis en la participación de diferentes actores en la discusión sobre asuntos de un territorio determinado. No hay un vínculo con la producción, y en general la visión ha resultado en un enfoque cada vez más pragmático, asociado a la obtención de recursos para llevar adelante las propuestas generadas por la población.
2. La visión neoliberal del desarrollo local: este perfil de desarrollo local ha sido impulsada por los organismos multilaterales de créditos.
Durante los años 90, muchas competencias del Estado fueron a parar a los gobiernos locales, generando para éstos nuevas competencias. Hubo procesos de mejora de la gestión municipal (apoyo en capacitación) y un esfuerzo hacia la descentralización, aunque con una visión instrumental, donde no se dio un verdadero proceso de construcción de ciudadanía a nivel local.
En relación a la producción, han generado numerosas formas de apoyo para microemprendimientos como estrategia de combate a la pobreza.
3. Desarrollo local como municipalismo: asocia desarrollo local a acciones de buen gobierno del municipio como actor principal, en la lógica de que si hay un buen municipio, habrá desarrollo local. Es una visión que puede considerarse lineal en tanto no da cuenta de la multiplicidad de actores que operan en un territorio.
4. Desarrollo local como desarrollo económico local: Esta concepción es de carácter claramente economicista, basado en el supuesto básico de que el bienestar de las sociedades es un problema económico. Por lo tanto, la propuesta principal es mejorar la competitividad territorial para el desarrollo de micro y pequeñas empresas. Sin embargo, no se toca en profundidad el tema empleo; y han fallado en construir un modelo donde los emprendimientos se articulen en una lógica de desarrollo local y no sólo de crecimiento de empresas.
5. Desarrollo local como ordenamiento territorial: impulsada por la cooperación europea, esta visión argumenta el supuesto de que el territorio no está suficientemente

ordenado para generar un nuevo modelo de desarrollo. Se promueve una construcción estratégica del territorio, con bases en un ordenamiento orientado hacia la preponderancia del desarrollo urbano.

6. Desarrollo local como una forma de análisis social: el desarrollo local se evidencia aquí más como una herramienta de análisis que como una propuesta de cambio. Se adopta más bien un carácter descriptivo de la situación territorial.

Cada visión aporta una dimensión que está presente en los perfiles de desarrollo local de América Latina, y todos evidencian debilidades en algunos temas. Cuando se analiza una experiencia, o un instrumento metodológico, se evidencia claramente que estos perfiles aparecen de manera interrelacionada pero con un sesgo que permite clasificarlos en alguno de estas visiones.

En los análisis anteriores la estrategia de desarrollo es la revalorización de lo local en lo social y lo político; y en lo productivo, el fortalecimiento de las PyMES a través de la asociatividad, la conformación de clusters, y la especialización flexible. En este marco, los grupos de eficiencia colectiva pueden ser la herramienta idónea (la técnica) para llevar adelante esa estrategia.

Lo local como territorio económico: relaciones económicas y conocimiento del vecino

Hablar de *territorio económico* brinda la posibilidad de pensar de manera relacionada lo local (endógeno, articulado, espacio de creación y concertación) con el desarrollo económico. La postura general del ILPES tiende a profundizar esta mirada, no reduciendo lo local al desarrollo económico local pero admitiendo la evidencia empírica de que “los cambios observados en la distinta evolución de numerosas regiones se deben, en gran medida, a procesos impulsados desde los mismos escenario locales” (Albuquerque, F.: 23. 2000).

Se trata de resaltar la existencia de dinámicas territoriales específicas, que no dependen solamente de inversiones extranjeras, sino q son capaces de construir *entornos innovadores* a partir de interrelacionar diferentes espacios para generar empleo genuino, apoyando la creación de pequeñas y medianas empresas. El territorio se convierte en un entorno innovador activo, facilitador del cambio tecnológico y estimulador de la creatividad empresarial, así como de la cooperación interinstitucional y de la asociatividad empresaria; ya no es sólo el soporte pasivo de la instalación de empresas.

Para ello se menciona la "lógica territorial", la forma de desplegar el crecimiento del complejo entramado local - con concertación de intereses de actores diversos, con fuerte presencia del Estado como regulador, con presencia de la sociedad civil- en la reflexión y puesta en marcha de procesos económicos. "El despliegue de empresas tiene lugar mediante la utilización de recursos de cooperación y de intercambio, pudiéndose crear así un entorno apropiado que les permite beneficiarse de las externalidades positivas del mismo, facilitándose, de ese modo, el proceso de innovación tecnológica y organizacional, en suma, la reestructuración y fortalecimiento del tejido productivo y empresarial local" (idem).

Este "despliegue de empresas" debe incluir políticas de cooperación horizontal, y en esos espacios estimular la creación de grupos de eficiencia colectiva de diferentes ramas del quehacer industrial, y muy especialmente inter ramas.

Para Frank Pyke, en el despegue de empresas se debe tener en cuenta un principio de organización adicional a la estrictamente relacionada con la producción, que es "la existencia de comunidades estrechamente relacionadas con sistemas de valores compartidos" (Pyke, 58). Para el autor, esta homogeneidad ayuda a unir una región o sector, que se orientaría hacia un objetivo común. "La penetración de cierto sistema de valores o código de comportamiento – algunas cosas que la gente sencillamente "no hace"- los previene de transgredir negocios aceptables y el ejercicio de relaciones industriales. En particular, la gente puede tomar lo que en ciertas culturas podría ser visto como riesgos inaceptables, sabiendo que su actual vulnerabilidad no será utilizada como desventaja. Se puede compartir información delicada; el trabajo se puede realizar rápidamente, simplemente bajo la palabra de alguien; los contratantes pueden estar seguros de que los costos, o los cambios en estos serán estimados correctamente sin necesidad de largos y costosos chequeos" (idem).

Estas formas del hacer en el territorio son propias de los "viajeros de lo cotidiano" de Boisier, de los cooperantes de Guillen, y de los territorios/distritos industriales donde no se ha de tener en cuenta solamente la oportunidad empresarial, sino la forma de relación de unos con otros.

Hay diferentes momentos en que la metodología de conformación de GEC se entrelazan con el concepto y las políticas de desarrollo local: el momento en que se identifican diferentes servicios para pequeñas empresas que están en el entorno, y el momento de la generación del proyecto estratégico de crecimiento del grupo de eficiencia colectiva.

En el primer momento, ubicado en la fase de implementación del proyecto inicial, refiere especialmente a la identificación de servicios de desarrollo empresarial, que en ocasiones provienen del denominado "tercer sector", es decir, organizaciones no gubernamentales,

fundaciones, programas de cooperación al desarrollo; así como institutos universitarios, centros de investigación, etc.⁴⁷

**El desarrollo local como herramienta metodológica:
un ejemplo de guía para el desarrollo de emprendimientos insertos
en redes locales**

Una crítica general que puede realizarse a las consideraciones anteriores es que su alta calidad en la definición de perfiles y oportunidades para el desarrollo local, no se condice con herramientas concretas de puesta en acción que conduzcan a la realización de esas oportunidades, especialmente en el ámbito productivo, a excepción tal vez del Manual de Desarrollo Local del ILPES (2000).

Por ello, la impronta de este trabajo es orientarse hacia lo metodológico, a elaborar instrumentos que hayan sido comprobados como eficaces en la práctica, en diferentes intervenciones sociales.

Se expondrá a continuación a modo de ejemplo, el trabajo llevado adelante por el Proyecto de Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios - Proyecto APAC, del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (Argentina) y la Unión Europea.

El Proyecto⁴⁸ estaba destinado a apoyar los comedores populares que surgieron en Argentina después de la crisis del 2001 para transformarlos en centros de desarrollo comunitario. Estos centros (manejados por la OSC que gestionaban los comedores) llevarían adelante emprendimientos productivos que en alguna medida convirtieran en autosustentables los comedores, hasta el momento en que la recuperación de la economía argentina permitiera desarmar los comedores y convertir los emprendimientos en pequeñas empresas que generaran empleo genuino⁴⁹.

Para apoyar técnicamente a las OSC, se elaboró una Guía para la selección del tipo de emprendimiento que las organizaciones podían llevar adelante teniendo en cuenta tanto el tejido social y económico del territorio, como la propia capacidad organizativa. Si bien puede pensarse que el Programa APAC, en el que se insertó esta experiencia, tiene el claro sesgo de

⁴⁷.- Por ejemplo, el Programa PROEMPRESA, marco institucional desde donde se inicia este proceso de investigación

⁴⁸.- De 11 millones de Euros, donde el Estado Argentino aportaba 1 millón, y la UE los 10 restantes.

⁴⁹.- Para más referencias de Proyecto, ver en www.proyectoapac.org.ar. Como Responsable del Componente Pequeños Emprendimientos Productivos del APAC en 2004, conduje el equipo que elaboró y puso en práctica las guías que más adelante se mencionan.

una visión con demasiada confianza (y reducción) al desarrollo de emprendimientos, la inserción en territorio y la tendencia a fortalecer el desarrollo de proveedores permitió una visión más amplia y la puesta en marcha de emprendimientos sustentables, cuya principal oportunidad radicaba justamente en las alianzas llevadas adelante en el territorio.

La Guía (en Anexo 4) consta de unos ítems para la reflexión, que fueron reformulados a partir del mencionado Manual del ILPES, una segunda parte de posibles emprendimientos a llevar adelante según las diferentes ramas de actividad, y las posibilidades de generar alianzas dentro de esas ramas, con diferentes organizaciones privadas y del Estado. Por último, unas preguntas que permiten definir el perfil del emprendimiento y las fortalezas grupales y necesidades identificadas para ponerlo en marcha.

Lo que cuenta en el marco de este capítulo son las herramientas que fueron proporcionadas a la población para discutir en un taller la forma de realizar un emprendimiento productivo. La forma de trabajo con las guías consiste en llevar adelante un taller introductorio para plantear la discusión en el territorio con las personas interesadas de las organizaciones con las que se trabajaba. Al final del encuentro, cada persona resultaba responsable de aportar algún dato para el siguiente encuentro. En este segundo encuentro, una vez discutidos los pormenores de las propuestas, los técnicos se retiraban para dejar en manos de las personas de la organización la formulación de un proyecto. Durante este proceso, se podían realizar algunas consultas técnicas.

Se transcriben a continuación algunos puntos de interés que aparecen en la Guía anexa:

1.- Objetivo y acercamiento conceptual:

“Objetivo:

El objetivo fundamental de estos talleres es provocar la discusión en torno a detectar las posibilidades más favorables al desarrollo local y la oportunidad local que permita iniciar un emprendimiento económico sostenible.

Con base en las herramientas que facilita el Manual de Desarrollo Local de la Dirección de Desarrollo y Gestión Local del ILPES – CEPAL⁵⁰, se han elaborado las guías de contenido que aquí se presentan.

Acercamiento conceptual:

⁵⁰ .- Manual de Desarrollo Local – ILPES/CEPAL. Chile, 1998.

Desarrollo Local es un concepto relativamente novedoso; hay numerosas definiciones para este concepto, pero tal vez lo más interesante es que cada grupo elabore una definición que contenga sus perspectivas, valores, expectativas, etc.:

“El desarrollo local puede definirse como aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad”.

“En la práctica, el desarrollo económico local es siempre un proceso que supone la formación de nuevas instituciones, el desarrollo de industrias alternativas, la mejora de las capacidades de la mano de obra existente para hacer mejores productos, y la promoción de nuevas empresas”

⁵¹.

En referencia a los pequeños emprendimientos, el desarrollo local será concebido especialmente como aquella red territorial donde puede apoyarse el emprendimiento para ser exitoso y sostenible. Un pequeño emprendimiento económico no puede ser pensado aislado de este entramado territorial.

En cuanto a lo valorativo, la búsqueda del desarrollo local ha de ser: Inclusiva, con sensibilidad de género, adaptadas a las culturas locales, cuidadosa del medio ambiente y con un horizonte solidario” (Guía trabajo de campo).

2.- Puntos clave relacionados al territorio que son prácticos y de interés para acercarse a la definición de un emprendimiento:

“Delimitación de un territorio:

- Es un lugar de comunicación directa, el tejido donde se pueden establecer relaciones personales entre distintos actores del desarrollo.
- Es un escalón de organización común, una red de instituciones y de organismos particulares con la que se ha de encontrar.
- Es un espacio abierto cuya franja nunca está definitivamente delimitada.

Definición de una estrategia:

Un camino, un plan para llevar adelante el desarrollo debe contener:

⁵¹ .- Op cit.

- Determinación de unos objetivos a partir del conocimiento del potencial económico local, los recursos, necesidades y potencialidades de la zona, así como de las principales carencias y obstáculos que pueden influir para que se desarrollen actividades económicas.
- Creación de medios que involucren a muchos los actores en el proceso. Revisar alternativas de alianzas y asociaciones.
- Creación de condiciones favorables en el entorno para instalar pequeñas empresas y negocios.

Procesos de concertación. Acuerdos:

- La eficacia de asociarse radica en asociarse en base a problemas reales.
- No existe un modelo único de concertación. No hay “una manera” de ponerse de acuerdo.
- La concertación debe servir para establecer diagnósticos de la situación local, atendiendo a sus potencialidades, desventajas, carencias, etc.. Con base en este diagnóstico, se elaboran propuestas de desarrollo y se pre-elaboran acciones a encarar.
- Es un proceso de trabajo permanente, de diálogo que nunca se cierra.

Alianzas y Responsabilidad Social Empresaria:

- Hay empresas que están comprendiendo que trabajar en un entorno sano es importante para su imagen, impactando esto positivamente en sus utilidades.
- Es importante identificar aquellas empresas del territorio a las que les interese este perfil, para ver qué posibilidades de alianzas puede haber entre la empresa y el pequeño emprendimiento (convertirse en proveedor de servicios, venta de productos pre acordados, u otras)” (Idem anterior).

3.- Cuadro de posibles emprendimientos por rama de actividad, que incluye las posibles alianzas a llevar adelante en el territorio ⁵²:

⁵² .- Formulado por la autora en base a las categorías y actividades proporcionadas por el Ministerio y la Unión Europea.

Categorías	Actividades	Tipos de propuestas	Algunas propuestas que pueden favorecer el desarrollo del negocio... ¿Con quienes podemos hacer alianzas y acuerdos?
1. Producción de Alimentos	Huertas y/o Granjas	Producción de hortalizas y frutas. Cría de animales de granja y sus productos (gallinas, huevos, conejos, cerdos, etc.).	PROHUERTA. Apoyo de escuelas agrarias y universidades locales/regionales. Redes de instituciones que prestan servicios alimentarios. Se puede trabajar en productos orgánicos aprovechando lugares de venta nuevos (dietéticas, restaurantes vegetarianos, etc.). Se puede generar una red de comedores u otras instituciones como hospitales, centros de día, etc. que consuman los productos de la huerta o granja.
	Producción de alimentos	Panificados y pastas, mermeladas, conservas, dulces y/o comidas típicas del lugar, yerba mate, hierbas para infusiones, almidón de mandioca, bebidas sin alcohol, harinas, azúcar, rapadura, embutidos, encurtidos, lácteos, producción apícola (miel, propóleo, polen, cera, jalea real, etc.).	Universidades (Facultades, institutos de tecnología en alimentos) Regionales del INTI Se puede asistir en la producción para lograr calidad de producto y/o certificaciones . Se puede definir un producto especial (diferenciado) para insertar en mercado (ej.: un queso especial de calidad garantizada por un instituto de tecnología alimentaria)

<p>2. Elaboración De Manufacturas</p>	<p>Producción de insumos para la industria</p>	<p><i>Fabricación de implementos y/o máquinas:</i> equipamiento para apicultura (cuadros, cajones, ropa, etc.), telares, equipamiento para hilar, cajones de madera para empaque, para almácigos, cestos de mimbre para viveros, etc.</p> <p><i>Fabricación de insumos:</i> esencias naturales, aceites, cajas de cartón, bolsas de tela para empaque de granos y legumbres, etc.</p> <p><i>Actividades vinculadas con el reciclado de residuos:</i> plásticos, vidrios, telas, metales, etc.</p>	<p>Facultades y centros de investigación y diseño industrial</p> <p>Cámaras industriales</p> <p>Empresas grandes con responsabilidad corporativa.</p> <p>Actividades vinculadas con el reciclado de residuos: plásticos, vidrios, telas, metales, etc.</p> <p>.....</p> <p>Se puede asistir en el desarrollo de proveedores, generar alianzas con PYMES o con cámaras locales o regionales (ej.: provisión de marcos, cuadros y cajones para cooperativas apícolas; bolsas de papel para cementeras, etc.)</p> <p>Plantas de recicle de residuos: vinculaciones con Municipios.</p>
	<p>Producción de bienes vinculados a la construcción</p>	<p>Carpintería, herrería, instalaciones eléctricas, producción de ladrillos, baldosas, tejas, etc.</p>	<p>Cámaras empresarias</p> <p>Empresas grandes o medianas (con responsabilidad social corporativa)</p> <p>.....</p> <p>Generación de acuerdos con las cámaras empresarias y de la construcción para desarrollo de pequeños proveedores</p>

	Producción de otros bienes, no alimenticios	<p><i>Fabricación textil:</i> indumentaria, blanco y mantelería, etc.</p> <p><i>Fabricación de calzado y marroquinería:</i> zapatillas, alpargatas, bolsos.</p> <p><i>Artesanales:</i> en lana y algodón (hilo para tejer, hilados y confección de prendas artesanales, tapices, ropa, etc.), en madera (artículos utilitarios para cocina, para decoración, etc.), en piedra (artículos para cocinar, artículos decorativos, etc.), en papel (artículos de librería, tarjetas, etc.), entre otros.</p>	<p>Centros de diseño textil</p> <p>Asociaciones de artesanos (conformación de grupos de eficiencia colectiva – asociatividad empresarial)</p> <p>Relación con cámaras de turismo y gastronómicas en municipios receptores de turismo</p> <p>.....</p> <p>Se pueden generar alianzas para la fabricación y venta de ropa de trabajo o ropa distintiva (ej.: camisetas, ropa deportiva, camperas para universidades)</p> <p>Se pueden generar acuerdos con centros de diseño para crear con sentido estético local y generar mercados basados en la responsabilidad social de las empresas locales (ej.: ropa de cama, blanquería, manteles, etc. para emprendimientos turísticos).</p>
3. Servicios y Comercio	Servicios rurales agropecuarios	Clasificación, selección y empaque de frutas y/o verduras, mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos agrícolas, administración de empresas agropecuarias, etc.-	<p>Asociaciones de productores, Áreas de Asuntos Agrarios de los Municipios.</p> <p>.....</p> <p>Se puede conformar un pequeño equipo de reparación de maquinaria agrícola que conozca las rutas de los cosecheros y ofrezca servicios (existe el enlace www.agroenlace.com.ar)</p>
	Servicio y comercio	Gastronomía, turismo, mantenimiento de parques y jardines. Venta de insumos agropecuarios, almacén o provisión de alimentos, fraccionamiento, envasado y venta de productos (alimenticios, de limpieza, de librería, de artesanías y de perfumería, etc.)	<p>Asociaciones de artesanos Municipios (Secretarías de Trabajo, Producción y/o desarrollo local)</p> <p>.....</p> <p>Se pueden generar espacios de comercialización tales como mercados concentradores de frutas y hortalizas en municipios intermedios</p>
	Servicios a personas	Guarderías infantiles, cuidado y acompañamiento de ancianos o enfermos, peluquerías, etc.	Parroquias, escuelas, OSC y otros centros que puedan difundir la venta de servicios.

3. Servicios y Comercio	Servicios de reparación de maquinaria, autos y electrodomésticos; construcción y mantenimiento de edificios.	Gomería, talleres mecánicos, talleres de reparación de artefactos para el hogar, etc. Plomería y otras actividades asociadas a la reparación de instalaciones eléctricas, de gas, agua, etc.	Cámaras empresarias y de la construcción Parroquias, escuelas, OSC y otros centros que puedan difundir la venta de servicios. Conformación de microempresa de prestación de servicios Parquización de parques industriales. Mecánicos para parques industriales.
--------------------------------	---	---	---

Hemos expuesto aquí un ejemplo de la orientación instrumental y metodológica que puede darse a los agentes locales en torno a emprendimientos pequeños. De la misma manera se aconseja en la metodología para la conformación de grupos de eficiencia colectiva el contacto permanente con el afuera de la empresa, con el entorno, con las políticas de desarrollo local. Especialmente aportando la visión de los empresarios sobre los servicios que son verdaderamente útiles a los desarrollos empresarios, y en relación a comercialización, regionalización y exportaciones en la conformación de distritos industriales o clusters.

CAPITULO 7:

LA EXPERIENCIA DEL GRUPO DE EFICIENCIA COLECTIVA CODEMA - COLECTIVO DE LA MADERA

Introducción

La historia del grupo Colectivo de la Madera – CODEMA es la historia de empresarios dominicanos, emprendedores, que fueron capaces de reconocer en el trabajo conjunto una estrategia de crecimiento personal y empresarial. Son empresarios de la madera que han sobrevivido con creatividad y lazos interpersonales fuertes, tanto huracanes como políticas neoliberales, ambos devastadores para la industria del Tercer Mundo.

El grupo de eficiencia colectiva bautizado por sus miembros como Colectivo de la Madera – CODEMA, es conformado a raíz del trabajo realizado en la República Dominicana por el Proyecto de Desarrollo de la Micro y Pequeña Industria - PRODEMyPI, a partir del apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, cuyo representante en ese momento en el país era el Sr. Paolo Oberti. Su antecedente más inmediato como proyecto era uno llevado adelante en Honduras, Centroamérica, con bases en la estrategia de desarrollo integrado y cooperante desarrollado especialmente por Cristian Guillen, de la ONUDI.

CODEMA es actualmente una marca registrada en Industria y Comercio, y es un referente para otros grupos asociativos así como también para otros empresarios de la madera. Este texto trata de recoger su experiencia en el afán de que sirva de referencia a otros grupos de eficiencia colectiva en República Dominicana y en todo el Tercer Mundo.

UN POCO DE HISTORIA: Santo Domingo y la industria de la madera

La ciudad de Santo Domingo de Guzmán fue fundada en 1498 por Bartolomé Colón, a orillas del río Ozama. Desde el principio fue un sitio político de importancia para la conquista del continente, desde donde salían expediciones tanto para México como para Perú (Guillen, C.: 203). Para 1844 contaba con 50 mil habitantes y su estructura repetía el esquema de todas las ciudades de la modernidad: un centro como centro del poder político y religioso, con una plaza para el desarrollo de la vida pública, y con la Catedral, el Cabildo y otros centros administrativos en torno a la misma (Lienur, P.: 105).

A comienzos del siglo XX la ciudad empezó a estratificarse en función de las diferentes clases sociales existentes, y a partir de los años 30 comenzó a evidenciarse en el país un significativo desarrollo económico que de inmediato se reflejó en crecimiento poblacional para Santo Domingo. “El desarrollo económico que sirvió de marco para el auge de la construcción fue una variable que se conjugó con otra no menos importante: el devastador ciclón San Zenón, acaecido el 3 de Setiembre de 1930. Este fenómeno de la naturaleza destruyó prácticamente la ciudad de Santo Domingo y permitió que el tirano (*Trujillo*) aprovechara la “paranoia del techo de zinc” (Moré, G.: 1984), tan difundida entre la población dominicana, para impulsar los cambios en los usos de materiales de construcción e impulsar su política edilicia monumental, como elemento ideológico que apuntalaba su dominio político”, dice Cesar Perez (Perez, C.: 1996). Y continúa: “El censo de 1935, evidencia la debilidad numérica de los agentes sociales principales que motorizaban la producción de la época. Allí encontramos los siguientes datos: en todo el país habían 13 agrónomos, 163 agrimensores, 21 arquitectos, 115 dibujantes, 34 peritos agrónomos, 225 comadronas, 322 médicos y 391 abogados, o sea, un predominio casi absoluto de las profesiones liberales” (idem).

Se inicia un período de construcciones propias del poder centralizado que ejercía con mano de hierro el dictador Rafael Leonidas Trujillo, que buscan la demostración de ese poder a través de obras monumentales, cambiando dramáticamente el aspecto de la ciudad. La sede del Partido Dominicano fue uno de esos símbolos. El discurso de la época es claro: “al construir un Partido, en ese momento estamos poniendo la piedra para construir el edificio de la nacionalidad... dando inicio a un programa de gobierno contenido en una sola palabra: Construir” (Moré, G.: 1984).

Para 1944, en la ciudad había 68 045 artesanos, trabajadores en proceso de producción y trabajadores afines. La industria de la madera tenía una gran dinámica, que puede evidenciarse en el tipo de construcción de las casas de la época: había en Santo Domingo 54 092 viviendas, de las cuales apenas 9 030 eran de bloque o cemento. Había 36 706 de madera

aserrada y 5 781 de tablas de madera; de resto, unas pocas de piedra o ladrillo. Es decir que de las 54 mil viviendas existentes, casi 43 000 eran de madera ⁵³.

En 1955, se construye la Feria de la Paz, trasladándose allí el centro administrativo de la ciudad. El Presiente Balaguer, sucesor de Trujillo, continuó con la misma lógica de construcción que su antecesor, creando grandes obras de infraestructura y dinamizando la ciudad, intentando seguir un patrón común para toda América Latina, basado en el desarrollo a través del modelo de sustitución de importaciones.

En cuanto a la industria del mueble, dice Guillen: "Hasta la primera mitad de la década del '50, la mayoría de las unidades productivas del mueble tenían, en términos generales, una división del trabajo de la producción muy limitada, en tanto los métodos de fabricación eran, en gran medida, de tipo artesanal. Una muestra de ello es que las empresas de mayor envergadura en la actualidad, que tuvieron sus orígenes en épocas anteriores a la década del 50, comenzaron de manera artesanal. La escasa división del trabajo de las unidades productivas, hasta principios de la década de los 50, hacía que la producción tuviera poco flujo y el tiempo de fabricación fuera extremadamente largo. A lo anterior hay que agregar que hasta la época, el público, en general, tenía preferencia por el mueble que estuviera bastante tallado, lo cual hacía aún más prolongado el tiempo de fabricación. Así tenemos, por ejemplo, que en esos tiempos, la producción sólo de la pata de una cama colonial con mosquitero duraba aproximadamente 3 meses" (Guillen, C.: 2000).

Según la investigación de Guillen, en 1954 cada unidad productiva tenía un promedio de cinco trabajadores. Con posterioridad fue concentrándose, disminuyendo el número de establecimientos pero aumentando el número de trabajadores por empresa. En el '59, el promedio de operarios por unidad productiva era de once, y los emprendimientos iban perdiendo su perfil artesanal para convertirse en talleres.

El camino de la sustitución de importaciones permitió el surgimiento de una serie de nuevas empresas importantes, impulsadas por los estímulos a la industria. Emergieron entonces, entre otras, Muebles Omar, Mueblería Santa Fe y Muebles Solaire. Posteriormente surgió otra nueva ola de empresarios como Reynoso, Sansari y Vicente, que fueron parte de CODEMA.

En los años 80, algunos empresarios de la madera iniciaron reuniones y llegaron a conformar APEMEFAM (Asociación de Pequeños Empresarios Fabricantes de Muebles), una asociación de pequeñas y medianas empresas que tuvo como referente a APROMUCI, la

⁵³.- Tomado de un cuadro de oficios y ocupaciones en la mencionada obra de César Perez, investigador del Instituto Tecnológico de Santo Domingo, INTEC (pg. 53)

asociación de empresarios muebleros del Cibao. Esta asociación, con algún apoyo del estado (Fomento Industrial) y en conjunto con la industria metalmecánica, inicia la realización de ferias anuales del mueble que ya son una institución en el país.

También a fines de los 80, y como un apéndice de APEMEFAM, se crea la cooperativa de ahorro y préstamo del sector mueblero COOPSEMUE, que tiene actualmente más de mil socios y es, según algunos de los entrevistados, una fuente de apoyo importante para la industria.

En este momento, la industria del mueble y todo el país se encuentra sumido en una gran crisis. La tasa del dólar se disparó en los primeros 15 días de Noviembre de 2003, de 30 a 43 pesos por dólar. A esto se suma una inflación importante y una situación de gran debilidad institucional. Además, en un eterno conflicto entre el gobierno y las empresas de energía eléctrica, los empresarios se enfrentan a cortes en el suministro de 15 a 20 horas diarias, teniendo que proveerse ellos mismos con plantas la energía que el Estado debería darles. De igual forma, se autoproveen vigilancia nocturna para algunas de las fábricas y en ocasiones hasta tienen que arreglar ellos mismos las calles de entrada a sus establecimientos. Varios de los empresarios consultados remarcaron que nunca en el tiempo que llevan con sus fábricas abiertas, la crisis ha sido tan fuerte. El Sr. Luis Santiago, empresario de la Zona Oriental, dice que desde que abrió, hace casi 20 años, no había parado de crecer hasta ahora, donde hasta está pensando en cerrar sus puertas. Sin embargo, todas las empresas del grupo continúan trabajando y han formado nuevos grupos en base a su experiencia colectiva en CODEMA.

CODEMA: de la compleja y rica historia algunos de sus miembros

Indagando entre los empresarios de CODEMA acerca del proceso de formación del grupo, varios de ellos coinciden en que fueron convocados básicamente por sus pares.

Luis Santiago dice que fue convocado por Dennis Reinoso, quien había sido un miembro activo de ASONAIMCO. Según Santiago, él se acercó al grupo al ser convocado por Dennis, “yo dije Dennis está ahí, el es de ASONAIMCO y sabe de madera, tiene oficio, entonces hay que estar ahí”. Los empresarios sostienen que fueron convocados por el reconocimiento que tenían hacia otros empresarios, y que ahora son amigos. Todos afirman haber disfrutado las reuniones del grupo, de tener un lugar donde pensar y discutir cuestiones de su empresa y a veces de su vida personal. Entonces, quiénes son estos empresarios de la madera?

Dennis Reinoso es uno de los fundadores de CODEMA. Tiene una nave (planta) industrial importante en la zona de Alma Rosa en Santo Domingo Oriental y su empresa está relativamente cerca de otras de las empresas del grupo. El es ebanista de oficio y de cuna, ya que toda su familia se dedica a la madera, y reconoce haber crecido con ella. Según sus cuentas, 45 de los miembros de su familia están o han estado relacionados a la producción con madera.

A los 16 años tuvo su primer intento como empresario, en el que fracasó según sus dichos, a causa de su falta de experiencia. Su primer taller estuvo funcionando sólo un año. A los 20 volvió a intentarlo y llegó a instalarse y a tener 20 trabajadores, entre los que se contaban a su padre y a su tío. Su principal cliente de ese momento era IBM, y cuando en 1980 corta relaciones con esa empresa, debe cerrar el taller.

Emprendedor por naturaleza, muy joven pero ya con alguna experiencia, vuelve a instalar un taller a los 23 años, que es la empresa en la que se desarrolla hasta hoy en día. Instala el taller en 1983 con maquinarias que le prestó un amigo de su padre y algunas herramientas que pudo adquirir con sus escasos ahorros producto del trabajo en la empresa de Luciano Núñez – otro de los miembros de CODEMA - y de trabajos en hierro y venta de herramientas que realizaba en sus ratos libres. Antes de 1 año, la fábrica contaba con 10 empleados. Inició sus operaciones solo, realizando todas las actividades tanto de promoción como de ventas y administración. Aún hoy, 20 años más tarde, trabaja solo en su empresa aunque recibe la colaboración de sus hijos. En 1989 cambió de ubicación, y en 1994 llegó a crecer significativamente. Nunca pensó en migrar, en salir de República Dominicana como muchos de sus contemporáneos, afirmando que “lo que no se puede hacer aquí, no se hace en otro lado”.

Para 1993, ya era un activo miembro de ASONAIMCO (Asociación Nacional de Industrias del Mueble y Colchones) y tenía la firme convicción de que la Asociación debía trabajar articulada en grupos pequeños. Según su experiencia, los grupos grandes traen consigo problemas de intereses y directivas politizadas donde se hace difícil avanzar. Por eso afirma que siempre vio con claridad que la idea de trabajo colectivo en grupos pequeños sería beneficiosa. En ese momento es contactado por Juan Suriel como consultor/promotor de grupos de eficiencia del Programa de Naciones Unidas PRODEMyPI. “Cuando llegó el Proyecto yo ya tenía esa idea, y de una vez me involucré...”. Así fue que se dispuso a colaborar con Suriel y otros empresarios identificando posibles miembros del grupo.

Actualmente, Dennis integra el grupo de eficiencia colectiva UNIEMPRESA, donde se continúa trabajando con la misma filosofía que en CODEMA. Con respecto a si en algún momento dudó de su compromiso con el grupo, o sintió que el trabajo no daba los frutos

suficientes, dice: "Yo ni dudé ni dudo en este momento de lo bueno de trabajar en grupos pequeños. Creo que lo mejor para el futuro de los pequeños empresarios no sólo en el área de la madera sino en todas las áreas, es la formación de grupos colectivos, de participación, de colaboración conjunta. Creo que ahí está la subsistencia de los pequeños empresarios. (...) Las grandes empresas, los bancos se están agrupando. Varias empresas se van reuniendo y trabajan juntas. Entonces si esos grandes lo hacen por algo es...y entonces nosotros, los pequeños, por que no lo hacemos?".

Otro de los fundadores de CODEMA es el Sr. Luis Santiago, convocado para integrarse a CODEMA por Dennis. Luis Santiago estudió para sacerdote, fue migrante y vivió y trabajó en Nueva York por 16 años, entre el 70 y el 86. Actualmente se ocupa el solo de su establecimiento instalado en la zona de Sabana Perdida, en Santo Domingo Oriental. Tiene una nave industrial de 1 000 m² y emplea a 15 operarios, aunque tenía 60 hasta hace 9 meses, en que una nueva crisis económica azotó y azota al país con la violencia de un huracán.

Luis Santiago es oriundo de San Juan de los Llanos y trabajaba en el seguro social a los 21 años, en la época de Trujillo, de donde rápidamente fue despedido por sus ideas contrarias al régimen. En el '61, muerto Trujillo, ingresa a laborar en el Ingenio Consuelo, en el área administrativa. En el 67 llega a Santo Domingo y trabaja hasta 1970 en Delta Comercial. En ese momento decide migrar a los Estados Unidos, donde empieza a trabajar a los 10 días de llegar en una fábrica de almohadas. A los 3 meses de empezar era capataz y a los 8 meses, jefe de planta. En diciembre de 1985 vino al país para pasar las fiestas, pero ahí supo que ya estaba cansado de los Estados Unidos: "estaba cansado de todo, del clima, del lugar. Yo nunca me arrepentí de regresar. Mi familia sí," comenta. Fue en mayo del 86 cuando decide volver, cosa que recién puede concretar en agosto, dada la insistencia de sus patrones en que se quede a trabajar con ellos. Actualmente una de sus hijas estudia medicina allá, y Santiago planea visitarla este diciembre (2003). Desde el 86, en estos 18 años, no regresó nunca a ese país.

Inició su fábrica recién retornado, en sociedad con un amigo mueblero del que poco tiempo después se separa comprando su parte. El principal problema de esa sociedad fueron los tiempos; dice Santiago: "el era muy lento y yo soy un desesperado". Se instala entonces en un sitio alquilado y a partir de allí su empresa empieza a crecer. Al poco tiempo tenía 10 operarios y todo estaba bajo su estricta supervisión: "Al principio yo hacía todo para bajar costos. Cortaba madera de las 7 de la mañana a las 12 de la noche. Mi crecimiento fue bastante rápido".

Uno de los emprendimientos de CODEMA fue la instalación de una tienda para exponer y vender sus muebles. La tienda fue alquilada y acondicionada pero no llegó a abrirse. En ese momento Luis Santiago era tesorero del grupo, y sentía mucha presión por tener que responder

al pago del alquiler del negocio, entonces ofreció a sus compañeros poner él la tienda en ese lugar. "Les dije si no se deciden y llevan los muebles, la abro yo solo. Y así fue".

Santiago califica como muy valiosos los aprendizajes que realizó en CODEMA sobre todo en cuanto a la organización del taller en el sistema de reuniones rotativas que implementaron. Dice que en el grupo inicialmente había temores y recelo de exponer la situación de las empresas, pero luego esos temores se perdieron. El temor a la copia en los diseños, por ejemplo, ya que iniciaron a trabajar en conjunto, contratando entre todos una diseñadora. Santiago tiene una visión global del apoyo externo a la empresa: "La mayoría de la gente cree que sólo el dinero es aporte, pero no es así. Cuando viene un ingeniero se está aportando tecnología, cuando se da una charla a los trabajadores es dinero, porque se trabaja mejor".

La conversación con Luis Santiago para recoger estos datos estuvo muy permeada por la difícil situación que está pasando país en general y el sector en este momento. En la empresa había 60 empleados en diciembre del año anterior, y en el momento de la entrevista (9 meses después) sólo se estaba trabajando con 15. Uno de los mayores problemas que enfrenta esta y otras empresas es lo dilatado del cobro. Los plazos se negocian a 60 y 90 días, pero pasan 120 y más tiempo sin cobrar.

José Francisco Gómez es otro de los fundadores y piezas claves de CODEMA. Empezó trabajando hace 27 años y tiene actualmente 35 empleados y una importante nave industrial, llevando al mercado varios productos. Está casado y tiene 4 hijos, todos trabajan con él: dos varones que trabajan en la fábrica y su esposa y sus hijas que manejan una tienda de electrodomésticos también de su propiedad.

Empezó trabajando como co - dueño de una empresa durante 7 años, fabricando partes de muebles para la construcción (especialmente gabinetes y *closets*). Luego decidió trabajar solo, porque "las sociedades no muy bien definidas son muy buenas hasta que no hay intereses, cuando hay intereses las cosas se ponen difíciles". Según Gómez, las diferencias con sus socios eran insalvables, así es que vendió unas acciones de otra empresa por 24, 000 pesos e inició solo el negocio. "La madera es parte de mi familia, yo heredé el oficio de mi padre y de mi hermano mayor", dice el empresario.

Antes de integrar CODEMA fue presidente, tesorero y miembro de APEMEFAM, luego transformada en ASONAIMCO ⁵⁴. Para este empresario, no hay otra manera de trabajar que vinculado y cooperando con otros. Fue contactado por PRODEMYPI a partir de su vinculación con ASONAIMCO. Juan Suriel se acercó a él en un momento en que estaba un poco retirado de

⁵⁴ .- APEMEFAM – Asociación de Pequeños Empresarios Fabricantes de Muebles - se fusiona con AIMCO – Asociación de Industrias del Muebles y Colchones, conformando así la actual ASONAIMCO.

las actividades asociativas, entendiendo que era necesario dedicar más tiempo a su empresa. Según dice, Juan Suriel y Luis Toirac, consultores/promotores de PRODEMyPI “me convencieron, aunque no necesitaron mucha cosa, porque yo soy de los que pienso que se aprende mucho en los encuentros de grupo de la misma rama, de la misma especie. A diferencia de muchos que creen que la ayuda sólo puede venir de manera tangible, ahí uno se da cuenta que en los encuentros uno se relaciona y se da cuenta en qué peldaño de la escalera está. Se compara con los que están más adelantados, con los que hacen las cosas de mejor manera, y ese es para mi el mejor aprendizaje, más que todos los recursos que le pudieran dar a uno de manera tangible”. También afirma que para ser empresario es necesario conocer el oficio propio de la rama, en este caso, la ebanistería.

Como empresario miembro iniciador de la cooperativa vinculada a APEMEFAM, Gómez tuvo la oportunidad de viajar y conocer emprendimientos cooperativos en Panamá y Costa Rica, donde realizó aprendizajes que sintetiza diciendo: “Una de las experiencias mas bonitas de mi vida empresarial fue que cuando iniciamos la organización de la cooperativa empresarial visitamos varios países. Allí yo aprendí que el primer principio cooperativo tiene que empezar en tu casa, con los tuyos. Si uno no es capaz que su familia este unida y trabaje unida por el bien familiar, difícilmente puedas lograrlo con personas ajenas a ti”.

En un viaje que realizaron de los empresarios de CODEMA a Honduras, tuvieron la experiencia de ver una gran empresa que en realidad eran, según don José, diferentes empresas pequeñas trabajando coordinadamente. Para Gómez esa es la tendencia de la gran empresa. La descentralización y la fabricación por partes, incluso globalmente, a nivel internacional. A este esquema se asemejaría un GEC de empresas medianas o pequeñas.

Gómez se asombró de ver en esa oportunidad el trabajo de las mujeres en la industria de la madera, y resultó para él un aprendizaje. También relata la experiencia de un trabajo de capacitación al que estaba vinculado, con una agencia de cooperación alemana, donde gran parte de las capacitadas eran mujeres, y trabajaban con excelentes resultados. “Como persona y como dominicano, me interesa que mi país avance, y que se ponga a nivel de otros países, y ese es un cambio positivo, que hay que buscar”.

Luciano Núñez es otro de los integrantes de CODEMA entrevistados para llevar adelante este trabajo. Su empresa, la Mueblería San Miguel, está ubicada en el barrio Alma Rosa de Santo Domingo Oriental, aunque ya está en instancias de mudarse a una zona más alejada (San Isidro) donde acaba de construir una nave industrial. Luciano tiene un origen pobre y ha crecido como empresario y como persona en el trabajo duro. Se ocupa él solo de su empresa, con la colaboración de uno de sus hijos. Su hija, estudiante de arquitectura, se sumará a la empresa en tareas de diseño.

De padres comerciantes, Luciano rápidamente entendió que el negocio de sus padres – una hostería con comedor- no era para él. Inició a trabajar en la construcción, conociendo lo duro de ese oficio, y a los 20 años prueba con un ebanista vecino suyo, intentando aprender el oficio. Allí vio que podía entenderse con la madera y comenzó como aprendiz. Estuvo en la fábrica 5 años, para luego pasar a una empresa más grande propiedad de una familia árabe. “Ganaba menos, pero sabía que podía aprender mucho. En ese tiempo vivía en un patio donde tenía que sacarme los zapatos para entrar, porque siempre el patio estaba lleno de agua”, cuenta Luciano. Con el correr del tiempo estaba a cargo de la empresa y aunque sus condiciones de vida eran muy difíciles, aprendió todo lo relacionado a un pequeña empresa.

Cuando esta cerró, el dueño le ofreció el dinero de la cancelación pero Núñez no aceptó, decidió agradecer lo aprendido y seguir su camino. Cuando se despide, relata, le deja al dueño la dirección de su casa y 15 días después recibe de éste toda la maquinaria en pago por sus buenos servicios. El trabajo en esa empresa benefició a Luciano en el conocimiento de la tarea de llevar adelante un emprendimiento y en una red de contactos con los que había trabajado. Así es que consigue crédito de un ferretero conocido por \$ 1,500, y así inicia su propia empresa.

Cuando se inició el Banco ADEMI obtuvo un primer préstamo, y otros financiamientos de la cooperativa antes mencionada. Para este empresario, contar con una cooperativa de la que es miembro y no tener que recurrir a préstamos bancarios es una gran ventaja que le brinda el trabajo organizado con sus colegas.

Luciano también era miembro de APEMEFAM, y fue de los primeros en comprender la necesidad de iniciar a reunirse y trabajar en conjunto por ramas de producción. Luego también participó en ASONAIMCO. Cuando es contactado para sumarse a CODEMA, lo es a través de conocidos de ASOMAIMCO como Dennis Reinoso y José Gómez.

Considera su experiencia en CODEMA como muy valiosa, y actualmente participa activamente de UNIEMPRESA, otro grupo de eficiencia colectivo recientemente formado. Se considera un empresario disciplinado y con una formación práctica, que ahora inicia el camino hacia otro de sus sueños: instalarse en su nave industrial en el barrio San Isidro, y apoyar esa comunidad, especialmente a los jóvenes a través de la apertura de una academia de enseñanzas de oficio y computación. “Yo creo que los muchachos tienen que ver que se puede mejorar trabajando. Me ven llegar en mi carro (tiene un carro muy moderno y valioso) y creen que soy un narco... yo quiero demostrarles que se puede crecer con el trabajo”, dice Luciano.

Aparece claramente el valor del trabajo como un eje dentro del imaginario social de los empresarios, como una señal de identidad contrapuesta siempre “al que hizo dinero fácil”. Este último sector se identifica con los vinculados al delito (especialmente al narcotráfico), y a “los políticos”, a quienes no consideran abiertamente delincuentes, pero sí que han hecho dinero sin trabajar, lo que dentro de ese imaginario de valorización del esfuerzo, aparece como una categoría desvalorizada y de la que hay que diferenciarse.

Otro de los empresarios fundadores de CODEMA es Oscar de Peña. Este arquitecto de profesión tiene un producto muy innovador. Siempre sintió placer por trabajar con la madera, y construía muebles desde que era un niño. La complementación de su trabajo como ebanista y su carrera de arquitecto le permite fabricar muebles muy bellos, que diseña desde hace casi 10 años y vende a una clientela significativa que le ha permitido un rápido crecimiento empresarial. En el momento de realizar la entrevista para este trabajo, se encontraba abocado al diseño de closets y aberturas para la construcción, aunque no descuida la línea de muebles. Para Oscar, la forma de sostenerse en el mercado es la innovación permanente, tener cada año una línea diferente. Su paso por CODEMA le demostró que acercarse y trabajar unidos facilita el crecimiento empresarial, reconociendo también como un valor positivo la posibilidad de conservar la identidad de cada empresa en su línea de productos.

Todos los entrevistados para este trabajo reconocen el trabajo y los saberes aportados por Oscar a CODEMA, en especial en temas de diseño, cortes y maneras de evitar el desperdicio. El es uno de los que más aportes realiza cuando se trata de revisar en el grupo el tema costos de fabricación.

Por último, otro de los empresarios entrevistados para este trabajo, Marcelo Paredes, fue también fundador del grupo. Inició como empresario maderero cuando aún trabajaba como mecánico en los talleres de la Falconbridge, una transnacional de ferroniquel. Al iniciarse, integró en su taller los conocimientos que le proporcionaba la mecánica, adaptando maquinarias e innovando. Su empresa ha sufrido numerosos vaivenes, entre ellos, un incendio que casi lleva a Marcelo a la ruina. Salió de esa complicación con habilidad para negociar con los suplidores, mucho trabajo y calidad en sus productos. La mayoría de sus diseños son adaptados por él de otros muebles, y en su fábrica “el proceso de trabajo está organizado principalmente por familia de productos. Cada una de estas familias está a cargo de un ebanista con su equipo de trabajo. Ellos realizan las operaciones que van desde el corte en bruto hasta antes del pulido. Esta última operación, como la pintura y el tallado, se encuentran bajo el control directo del propietario. Es a partir de estas operaciones que se trata de controlar la calidad, pero también, darle un buen terminado, que es uno de los aspectos que ha caracterizado al mueble de Marcelo” (C. Guillen. Idem 213).

CODEMA: su historia

En 1996, el proyecto de Naciones Unidas antes mencionado, PRODEMyPI, convoca a consultores nacionales para trabajar con pequeña mediana empresa. Sin saber con exactitud la clase de experiencia que emprendería, el Lic. Juan Suriel, economista y con experiencia de trabajo en el área de pequeños créditos por haber laborado en una organización no gubernamental, gana una de las vacantes. Tiene un entrenamiento en lo que sería su trabajo, la filosofía del proyecto, y la rama en la que intervendrá, y se lanza a la identificación y acercamiento a los empresarios muebleros. “No había mucho donde apoyarse, recuerda Suriel, ya que no había experiencias en grupos de eficiencia colectiva en el país, y tampoco había una metodología clara”. Los empresarios nunca habían oído hablar de ese tipo de organización y sólo algunos tuvieron interés. Sin embargo, se logró reunir a unos 20 empresarios que comenzaron a reunirse con alguna regularidad.

El Proyecto de Desarrollo de la Micro y Pequeña Industria – PRODEMYPI había definido como un primer criterio de convocatoria que los empresarios a convocar pertenezcan en general a la misma zona geográfica y a la misma rama. Los primeros fueron detectados a través de ASONAIMCO, que no prestó apoyo al Proyecto pero facilitó listados y teléfonos. Iniciaron a reunirse 20 empresarios. Estos 20 participantes eran de perfiles muy heterogéneos, diversos en tamaño de empresas y en lógicas de manejo de las mismas, ya que había desde empresarios medianos, a muy micro con horizontes de subsistencia. Además, el primer momento fue de curiosidad y de acercamiento “a ver de qué se trataba...”. Es así que se decide dividir el pregrupo conformado, y trabajar con unos 12 iniciales, que son en realidad los fundadores de CODEMA.

Aquí tiene mucho que ver el que se haya sumado al grupo un empresario cuya capacidad de liderazgo, conocimiento de la rama y conocimiento personal de otros empresarios facilitó el trabajo de promoción: Dennis Reynoso, una pieza clave a quien, según Juan Suriel, llegaron por casualidad, obteniendo su nombre de la guía telefónica. Sin embargo, Dennis había tenido una participación activa en ASONAIMCO. Como se evidencia en el relato de sus colegas, el liderazgo de Reinoso fue muy importante; también en sus propias declaraciones, éste reafirma su convicción de que el trabajo colectivo es la manera de avanzar y fortalecer las empresas propias.

A los 6 meses de iniciada la labor de promoción, los 12 empresarios que integraron inicialmente CODEMA estaban trabajando en conjunto, aunque con sus recelos y con mucho seguimiento por parte del promotor/consultor quien recuerda ese momento como de arduo

trabajo, ya que se realizaban visitas diarias a las empresas y además reuniones nocturnas los empresarios.

Se empezaron a planificar entonces las primeras actividades de conjunto. Un momento clave del proceso de iniciación fue la selección de un nombre para el grupo. Se realizó una reunión para decidir este tema y los empresarios propusieron nombres. Surgieron propuestas como Grupo Técnico de la Madera, o Grupo de Fabricantes de Muebles Unidos, y "cada quien exponía su idea y su porqué, defendiendo el nombre como si fuera el nombre de un hijo. Ese fue un momento estelar. Cuando salimos de esa reunión, se notó que el grupo era otra cosa. Tenía una identidad y eso favoreció la cohesión. Fue más importante de lo que creíamos", dice su primer promotor, Juan Suriel.

El nombre **Colectivo de la Madera**, cuya sigla es **CODEMA**, reunía las condiciones de ser significativo para el eje de la cuestión que es el trabajo colectivo en empresas de la rama de la madera.

Para ese momento ya se estaba definiendo un proyecto colectivo, cuyas primeras acciones fueron las contrataciones de servicios comunes, como el amolado de herramientas, y la negociación con un mecánico para que hiciera los trabajos de todas las empresas cobrando precios de grupo.

Las reuniones del grupo iniciaban con una ronda de intervenciones sobre necesidades, opiniones, expectativas y lo que los miembros pensaran pertinente para ese momento. Con base en estas intervenciones se armaba una agenda y se discutían los temas, tanto los pendientes como los que surgieran en ese momento.

"El promotor hizo un trabajo increíble. Los dos, primero Juan Suriel y luego Luis (Toirac). Trabajaban con un equipo que de una manera u otra le daban la mano: ingeniero industrial, diseñadores, otros técnicos... así se iba trabajando", dice uno de los entrevistados. Otro comenta: "El promotor es la chispa que mueve al grupo. Quien lo mantiene trabajando".

Las reuniones se realizaban de forma rotativa en los establecimientos, conociendo las empresas y dando acompañamiento crítico a las mismas. "Se era muy crítico con la empresa que recibía, se le hacían comentarios muy fuertes. Lograr abrir los talleres fue un paso muy importante". Todos los miembros admiten que fue el inicio de un cambio importante en la organización de los mismos y donde se generaron grandes aprendizajes por parte de los empresarios. El grupo a su vez funcionaba como control ya que el empresario se esforzaba en tener el taller en buenas condiciones para el día de realización de la reunión, que con el sistema

rotativo tocaba cada 10 o 12 semanas. Es decir que una vez cada 2 meses y medio, aproximadamente, las empresas recibían una visita de aprendizaje y control.

Esto también trajo algunos roces, aunque fueron muy velados y donde resultó importante la intervención del consultor, quien a su vez buscaba la mediación de quien en ese momento era el presidente de turno en CODEMA. La mayoría de los conflictos resultaban ser producto de acusaciones de copiado de diseño, pero todos fueron resueltos sin mayores inconvenientes.

Dice Juan Suriel: "En todas las fabricas había un cartel con la frase *si no es empleado no pase*, y entre todos logramos que se quitase". El primer proyecto conjunto fue justamente organizar y limpiar las plantas. Esto dio buenos resultados, ya que los empresarios admiten haber aprendido mucho en este proceso: a evitar el desperdicio, a cuidar mas la salud de sus empleados, a tener mayor espacio para moverse y trabajar mejor, etc.. Con apoyo de INDOTEC, que era la contraparte del proyecto, se inició el trabajo con 5S ⁵⁵.

Para este momento, el consultor proponía iniciativas y el grupo iba decidiendo sus acciones. Una vez instalado el proceso de organización de los talleres y la contratación de servicios comunes, se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del grupo donde se priorizaron acciones, definiendo una línea de trabajo. De este análisis resulta que era necesario encarar dos problemas importantes: la poca capacidad para negociar con los distribuidores y lo relacionado a la comercialización. Las empresas aparecen en medio de 2 problemas graves: en qué condiciones compran; y en qué condiciones venden. Se ven débiles frente a suplidores y vendedores ya que los primeros les venden a 30 días, y los segundos les compran a 120 días o mas, complicando dramáticamente la obtención de capital de trabajo.

Se inicia entonces un trabajo con distribuidores, a través de visitas conjuntas e invitaciones a participar en reuniones de grupo. Se plantea incluso la posibilidad de realizar compras conjuntas, sin embargo esto no da resultado dadas las relaciones históricas de los empresarios con sus respectivos suplidores, los compromisos contraídos y los acuerdos tácitos que son comunes a estas relaciones en el negocio.

Sin embargo, sí se obtuvieron grandes resultados en torno a comercialización, siendo otro de los momentos de mayor brillo del grupo: la primera participación colectiva en una feria del mueble de ASONAIMCO. La participación grupal facilitó el acceso a la Feria de empresarios

⁵⁵ .- Conocido sistema japonés que aporta medidas de seguridad y organiza la producción en los diferentes talleres.

que por ser muy nuevos, o por ser muy pequeños, no habían logrado exponer en ella. Este emprendimiento fue muy exitoso, y marcó el nacimiento de CODEMA a la vida pública y al ámbito de la comercialización en grupo. Los empresarios dicen haber vendido “hasta más de lo que podíamos” y que, un año después, seguían recibiendo pedidos y llamados telefónicos de personas que tomaron contacto con los productos del grupo en la feria. Oscar de Peña, con su buen diseño de producto y buenos precios, fue uno de los que más vendió en el nombrado por varios como “boom CODEMA”. Fue un trabajo colectivo arduo y exitoso, donde establecieron además muchos contactos, tanto en la fase de organización como durante y después de la feria.

Cohesionados y con la moral alta, teniendo ya la experiencia de que el grupo es un vehículo para lograr buenas cosas, los empresarios continuaron con las labores de ordenamiento en los talleres y en la producción, “cuidando el grupo”. Deciden además embarcarse en un proyecto también ambicioso: la realización de una feria propia.

Se abocan entonces a la tarea de llevar adelante la Feria del Mueble de la Zona Oriental para el Día de las Madres, en un predio propiedad de Dennis Reynoso. Esta feria también fue sumamente exitosa, a su inauguración asistió el entonces Vicepresidente de la Nación y varios congresistas, dando mayor vuelo al evento. La exposición de productos, al igual que en la anterior, guardaba idea de totalidad y concepto creativo y de calidad. En ella participó el CODEMA y empresarios vinculados al grupo.

Las Ferias eran momentos importantes. En el año 1999, el grupo CODEMA alquiló medio galpón de exposiciones entre 11 empresarios. No sólo se organizaba todo en grupo, sino que se alquilaba entre todos una línea telefónica, un solo centro de tarjetas de crédito por donde se pasaban todos los bouchers, y empleados pagados por todos, siendo verdaderamente una experiencia de comercialización conjunta. También se vinculó a otros grupos que estaban funcionando, como un grupo de mujeres que hizo la decoración con carpetas y caminos de mesa. También un grupo de artesanía proporcionó adornos y no sólo se vendían muebles, sino también algunas artesanías y decoraciones. El grupo había hecho volantes, trípticos y también globos para los niños con la inscripción CODEMA. Ese año, CODEMA ganó el premio al stand más visitado. Esto fue otro hito en la historia del grupo, donde los empresarios volvieron a tener mucho éxito a través de la experiencia colectiva y a renovar su vocación de continuar en procesos de cooperación horizontal.

Para ese momento los miembros eran 10, destacándose el hecho de que siempre ha sido un grupo abierto, donde hubo empresarios que se incorporaban para determinada actividad –por ejemplo una feria- y luego salían. Así en varias actividades, pero con un núcleo fijo que era quien llevaba adelante el proceso. Esto en ocasiones generó algunos inconvenientes, siendo sin embargo una característica permanente. Otra característica es que todo se realizaba con recursos propios. El Proyecto PRODEMIPI no apoyó a los empresarios con recursos fuertes ⁵⁶, sino que las ferias se montaron con la cooperación de sus miembros.

Este núcleo principal a su vez funcionaba como cualquier grupo, con ciertos subgrupos articulados, integrados por personas que tienen determinada afinidad histórica o que responden, por ejemplo, a la lógica de lo que están fabricando en ese momento sin que esto traiga aparejado problemas de desarrollo del grupo general. Así es que Dennis Reynoso, Marcelo Paredes, José Gómez y Luciano Nuñez tenían más proximidad, porque en muchos casos trabajaron juntos en empresas o unos para otros, como Dennis trabajó para Luciano. En esto también tiene que ver la similitud en la procedencia, en el origen social o geográfico. Por otro lado, había un sector de empresarios con un perfil más técnico-profesional, como eran Juan Vicente, que era contador público, Oscar de Peña y Luis Sansari, ambos arquitectos. Es importante marcar esta dinámica porque es la dinámica habitual de un grupo, donde no existe “equidistancia” en las relaciones.

Los tres consultores entrevistados que trabajaron con CODEMA –inicialmente Juan Suriel, luego Luis Toirac y actualmente en el marco del programa PROEMPRESA, Cesar Asiatico - coinciden en que se hacían cosas muy sui generis y muy interesantes, tales como el “préstamo” de trabajadores para llegar a cumplir con un pedido: uno de los empresarios tuvo un pedido de gran envergadura, y para poder cumplir, otro de los empresarios facilitaba que sus trabajadores fueran al final de la jornada a la empresa de su colega para poder llegar a la entrega a tiempo.

Se llegaron a hacer subcontrataciones internas, por ejemplo, Gómez llegó a acuerdos con un empresario más pequeño para que le hiciera las sillas de sus comedores; y Luis Santiago llegó a hacer acuerdos con un empresario que quebró y que él incorporó a su taller en una forma de subcontratación en la que el grupo era una especie de garante. El acuerdo estaba normado, no notariado, pero con peso moral en el grupo. “La idea nuestra era poder llegarnos a subcontratar por partes - comenta Dennis Reinoso- pero no se logró 100 por ciento. Sí se hizo en 2 ocasiones. El grupo como garantizando el acuerdo. Fue una experiencia exitosa, que

⁵⁶.- En algunos casos, PRODEMIPI aportó volantes o algún otro material de apoyo publicitario.

en realidad no se hizo más porque todavía nos falta un poco de cultura sobre eso...nos da mucho miedo subcontratar a otro, que haga esta pieza, que haga todo un mueble; a veces por la calidad y a veces porque se piensa que le van a robar un cliente. Nos falta experiencia en eso, aprender a gerenciar esos asuntos". Otros empresarios comentaron que el mayor temor radica en que el contratado no cumpla a tiempo con el pedido. Esto reviste gravedad para todos los miembros de CODEMA, los que, como se ve adelante, encuentran en la respuesta al cliente uno de sus mayores compromisos y también una de sus fortalezas.

Es importante recuperar la experiencia de estas subcontrataciones. Se realizaron dos experiencias, en una de ellas, el grupo funcionaba como fiscal y garante del cumplimiento del acuerdo; la segunda fue un acuerdo individual entre dos empresarios. La experiencia que sí funcionó es aquella que es un producto colectivo, es decir, una construcción social de unos acuerdos comunes en el grupo. La segunda vez, el proceso no fue colectivo sino un acuerdo individual entre dos miembros, con independencia del grupo. Este es el acuerdo que luego no se cumple a cabalidad.

También se llegaron a invitar a los trabajadores a algunas reuniones para capacitarlos en 5 S y en otras formas de mejoramiento de la producción. Actualmente se ven claramente en los talleres los avances que se introdujeron en aquella época.

En cualquiera de los casos, la manera de formular esos acuerdos era consensuando entre ellos y solicitando al consultor o a alguna de las secretarías del grupo que redacte el acuerdo; ocasionalmente, se contrataban los servicios de algún profesional. Estos servicios eran pagados por el grupo y no por el proyecto, de donde se desprende un importante grado de independencia y compromiso por parte de los empresarios de CODEMA.

Otro de los elementos cohesionadores fue la realización de un SAN⁵⁷ concebido no sólo como un recurso económico, sino como un espacio social donde "se hablaba un poco de trabajo y también se compartía con la familia". Quien era beneficiado con el SAN recibía en su casa a los otros miembros del grupo en el momento en que se le hacía entrega de su dinero. En estas reuniones se procuraba incorporar a las esposas de los empresarios y otros miembros de su familia no sólo a la reunión social sino en algunas cuestiones de trabajo, procurando el involucramiento de las mismas.

⁵⁷.- Sistema de ahorro previo muy popular en República Dominicana, donde un grupo de personas (en general compañeros de trabajo, o vecinos cercanos) aportan un monto fijo mensual que es retirado por sorteo por los integrantes del grupo.

La realización del SAN trajo beneficios a sus miembros, pero también generó conflictos ya que, al decir de varios de los empresarios de CODEMA, los eventos sociales rotativos generaron una cierta competencia para destacarse como el mejor anfitrión, generando gastos desmedidos en quien recibía el dinero. Esto, sumado a que algunos miembros tuvieron complicaciones para cumplir con sus cuotas, hizo que el trabajo en torno al SAN se viera opacado. El promotor Luis Toirac comenta que “ése era un ámbito muy interesante, donde las esposas incorporaban comentarios o propuestas desde el sentido común, desde fuera de la lógica empresaria, que eran de mucha riqueza para el proceso”.

“Esto lo llevaron adelante 2 gremios, ASONAIMCO y ASONAMECA, es decir el gremio de los muebleros y el de los metalmecánicos. Así se generó una de las cooperativas más grandes del país que es COOPSEMUE, un caso de estudio a nivel latinoamericano, que empezó con sólo 10 socios poniendo dinero y así creció”. La cooperativa permite tomar préstamos tanto a empresarios como a los trabajadores pagados por nómina de los distintos establecimientos, quienes eran también miembros de la cooperativa. Todos los empresarios de CODEMA pertenecen a ella. En el relato de Luciano se evidencia claramente la valoración positiva que tienen los empresarios de esta cooperativa, y su preferencia antes de recurrir a préstamos bancarios.

A fines de 1998 el consultor Juan Suriel deja por razones personales el proyecto, continuando con el trabajo Luis Toirac. Para Juan Suriel la experiencia fue sumamente rica tanto en lo profesional como en lo personal, y dice: “para mi fue un proceso sumamente interesante, de mucho aprendizaje. Es un privilegio trabajar con esa gente”.

CODEMA continúa con el proceso de mejoramiento de la producción y optimización del estado de sus talleres, en ocasiones apoyado por visitantes o consultores externos. Tal es el caso de la visita de Luis Serna, un experto hondureño en temas de la madera, quien se relaciona con el Proyecto a partir de la experiencia de grupos de eficiencia colectiva en Honduras. Luis Serna incorporó a la industria del mueble técnicas que cambiaron la forma de producción en el país, tales como topes de mesa de comedor, formas de trabajar para que no se abra la madera, cómo agrupar el corte bruto en una sola unidad y que de allí se desprendan líneas y una serie de recomendaciones puestas en marcha a partir de su asesoría en los talleres de CODEMA y en otros de la República Dominicana.

Para ese momento, eran 10 empresas de entre 8 y 35 trabajadores, con ventas de entre 3 a 20 millones de pesos anuales. En ocasiones, recuerda el consultor Luis Toirac, no hacía falta contratar apoyo externo, ya que los empresarios compartían conocimiento. “Por ejemplo el pintado de los muebles, recuerdo muy claramente, Luis Santiago aprendió con Marcelo Paredes, y a darle terminación a los muebles de caoba, de Oscar de Peña –que es arquitecto y conoce de diseño-. Este les daba trucos para aprovechar las maderas cortas, para hacer las patas que no fueran maderas de 3 x 3 sino 2x2 y aprovechar esquinas y pegarlas... ese ambiente de cooperación era el que se estaba respirando allí”.

A raíz de los contactos generados con Luis Serna, los empresarios de CODEMA llegaron a organizar un viaje a Honduras, para ver la forma de producir en ese país. Para ese proceso, también se abrió el grupo a otros empresarios. Viajaron 14, de los cuales siete pertenecían al CODEMA. Los resultados fueron muy buenos y todos los empresarios consultados que participaron, recuerdan el momento como de mucho crecimiento.

Se realizaban también de manera regular cursos sobre mejoramiento administrativo y de gestión de la empresa, y se trataba lo que apareciera como necesario para el grupo: visitas a proveedores o invitaciones a estos para que participen de las reuniones del grupo, manejo de costos, etc.

Las ideas iban fluyendo entre los empresarios de CODEMA, y surge entonces el interés en montar un salón de exposiciones conjunto. En ese proyecto de involucraron 5 empresas: la de Alberto Aba, Oscar de Peña, Marcelo Paredes, Luis Santiago y Luis Reinoso. Se decidió instalarla en una tienda propiedad de Marcelo Paredes. Se trabajaron reglamentos, formas de toma de pedidos, formas de pago, etc.

“Esa tienda era un sueño que finalmente no se pudo concretar por dificultades económicas, y algunas suspicacia entre ellos... incluso llegaron a aportar durante tres meses para instalarla pero en el momento de llevar los muebles al salón no pudieron concretarlo...”, dice Luis Toirac. Consultado sobre el porqué de dicho desenlace, el consultor dice que no puede determinar con precisión que pasó, pero analiza que ellos como consultores no tenían toda la información de lo que estaba sucediendo verdaderamente en el grupo. “Esto fue en 1999, 2000. Hubo un tiempo en que estuvieron como uno mirando qué paso daba el otro... finalmente uno de los empresarios, más decidido, propone abrirla por su cuenta, asumiendo los costos. Los otros entonces empezaron a llevar los muebles y a acordar formas de consignación”. La tienda se mudó a la Calle 17 de la zona Oriental y continúa en manos de Luis

Santiago, el empresario que la abrió. El grupo Las Caobas, en Santiago, basado en los avances y problemas de la experiencia de CODEMA en Santo Domingo, sí tiene una tienda común.

El hecho de no haber concretado el tema de la tienda significó una cierta caída en la moral del grupo, “quedó una cierta resaca en ellos por el tema de la tienda” dice Luis. Los mayores problemas que enfrentó CODEMA surgieron del mismo trabajo cotidiano, tal vez originado en el gran esfuerzo que los empresarios debían hacer para llevar adelante cualquier acción. Las Ferias, por ejemplo, conllevan grandes trabajos y coordinación; son espacios muy competitivos donde hay que mostrar todo lo que se es capaz de hacer y esto implica mucha presión, especialmente por la escasez de recursos. Así, aparecían conflictos porque algunos de los involucrados no cumplían a tiempo con su parte, o por la sola presión del trabajo.

Una de las aspiraciones del grupo CODEMA era trabajar en redes flexibles y fabricar productos del grupo. Incluso la marca CODEMA está registrada en Industria y Comercio. No llegaron a concretar este nivel de integración, por razones que algunos empresarios atribuyen a la falta de algún apoyo en financiamiento, y también por la finalización del Proyecto de Naciones Unidas. Para uno de los entrevistados, el Proyecto finalizó y por no haber recursos el grupo dejó de funcionar dado el escaso capital que manejan las empresas: “la pequeña empresa incorpora casi todo en su crecimiento, escasamente tiene margen para invertir en esta clase de proyectos”, dice el empresario Luis Gómez. En realidad esto pone en entredicho el hecho de que todos los empresarios de CODEMA comprenden a cabalidad la idea de beneficios mutuos que un GEC genera, ya que hay coincidencias en que CODEMA deja de funcionar a partir del cierre del Proyecto PRODEMYPI. Sin embargo, el grupo operó con normalidad hasta 6 meses después de la finalización del Proyecto.

Pareciera que el punto radica en no haber tenido un promotor/consultor que colaborara con la estructuración y proyecto estratégico del grupo, ya que todos valoran la experiencia como valiosa y productiva tanto en términos personales como empresariales. Esto puede afirmarse a partir de la experiencia actual, donde todos los empresarios se han fusionado en otros grupos de eficiencia colectiva como el Grupo Alma Rosa y el Grupo UNIEMPRESA.

PRODEMYPI termina cuando se había generado en CODEMA un proyecto muy bueno de contratar tres diseñadores que formulen las nuevas líneas de producto de todos ellos, pagando una parte los empresarios y otra el proyecto. La propuesta era que entraran inicialmente los diseñadores a tres talleres y en una segunda ronda a otros tres, colectivizando lo elaborado para cada uno. El proyecto duró 4 meses, aunque no se concretó a cabalidad porque no se

llegaron a colectivizar los avances. Según sus protagonistas esto se debió básicamente a las históricas suspicacias en la copia de diseños que existe entre los empresarios muebleros y que tantas veces influyó en las decisiones del grupo. Los empresarios terminaron por contratar individualmente a esos mismos diseñadores.

Esto lleva a reflexionar que tal vez, si el proyecto de PNUD no hubiese acabado en ese momento, retirando el apoyo del consultor, se hubiese avanzado en ese sentido. De hecho, el proyecto de un centro de diseño del mueble está actualmente en marcha auspiciado por PROEMPRESA en conjunto con ASONAIMCO y los grupos de eficiencia colectivos que están actualmente funcionando.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO

Los datos provienen de un primer diagnóstico llevado a cabo por los promotores de PRODEMyPI en 1996. Se reproducen aquí los datos que no han variado desde el inicio del proyecto.

El 80% de las empresas del CODEMA pertenecen a un único dueño, mientras que el 10% es de propiedad familiar, y el 10% restante tiene varios propietarios. Los propietarios son hombres con una edad promedio de 42 años y con un nivel de instrucción superior al bachillerato en la mayoría de los casos.

Todas las empresas están ubicadas en la Zona Oriental de la ciudad de Santo Domingo, el 50% en calle principal, el 50% en calles secundarias.

La producción de las empresas oscila alrededor de 12 familias de productos que incluyen a su vez una gran variedad de modelos: juegos de sala, juegos de comedor, juegos de dormitorio, butacas, gaveteros, vitrinas, mecedoras, puertas, gabinetes, bajomesadas, decoraciones, tapicería, etc.

Ninguno de los propietarios participa actualmente de otros proyectos por fuera del GEC y sólo el 40% pertenece a las gremiales empresarias. De los 4 que están asociados, sólo 1 es un miembro activo. Al momento de constituir el grupo, el 40% de las empresas ya había tenido alguna experiencia de cooperación, dentro de la rama o fuera de ella.

De las 10 empresas que constituyen el "grupo constante" de CODEMA, 8 está ubicado en locales comerciales, una (1) comparte el espacio con la casa familiar del empresario, y una (1) más está ubicada en una casa de familia adaptada para funcionar como local comercial.

El 100% de la madera que utilizan es importada, comprada a suplidores nacionales.

La producción está destinada a sectores de medianos ingresos de la ciudad de Santo Domingo; la mayoría de las ventas se realizan a crédito, y sólo el 20% de esas deudas se recuperan a tiempo. Los principales clientes son las grandes tiendas (almacenes por departamentos) y con ventas al por mayor y por pedido, además de lo que se vende en los locales comerciales. Los meses de mayores ventas son mayo y noviembre.

El 60% de las empresas no realiza ningún tipo de promoción, y las que lo hacen se limitan a visitar a los posibles clientes para ofertarles mercancía. La mayoría considera que los costos de promoción son muy altos y no han reflexionado sobre los beneficios de la publicidad. El 60% dice ofrecer algún tipo de seguimiento de postventa.

Al inicio del proyecto, ningún producto de los que fabrica el grupo tiene marca registrada. Actualmente CODEMA es una marca.

CODEMA: SUS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Uno de los primeros estudios evaluativos sobre la situación de las empresas del grupo CODEMA que se llevaron a cabo consta compilado en los informes del Consultor Cristian Guillen del año 1996. Allí se realizaba un diagnóstico abarcando el proceso de producción inmediato como un todo, para identificar líneas de acción y definir la visión estratégica del grupo y también de la rama, buscando romper con una tradición descriptiva y funcionalista que en general se utiliza para realizar diagnósticos que responden en términos generales, al momento de realización del capital (ver en Guillen C.: Informe misión 1996).

Así es que las empresas de CODEMA se analizaron abordando el proceso de producción inmediato como totalidad, tomando el proceso de valorización y el proceso de trabajo como una unidad indisociable en la cual ambos se influyen mutuamente, retroalimentándose. Entonces, una de las primeras diferencias de CODEMA con otros emprendimientos, es esta mirada global.

“Dentro del proceso de valorización, se examinó principalmente los aspectos de comercialización y los recursos utilizados en el proceso productivo, pero vistos como stock. En cuanto al proceso de trabajo, se consideraron elementos directamente relacionados con la producción. Debe señalarse sin embargo que existen aspectos que es difícil ubicar en un proceso o en otro, tal como el diseño, por ejemplo, en cuanto es fundamental la apariencia de

un producto para su venta, pero asimismo en importante su forma y materiales que se utilizan para el flujo productivo" (Idem).

Apenas iniciado el grupo CODEMA, el nivel de productividad de las empresas era relativamente bajo, y sólo 2 unidades de producción superaban ligeramente un nivel anual de ventas por trabajador de US\$ 10,000 (diez mil dólares). La mayoría tenían niveles de productividad de entre 5 a 10 mil dólares.

Una de las principales fortalezas de CODEMA es su capacidad de diseño. De las 10 unidades productivas que en noviembre del '96 constituían el grupo, 6 de ellas copiaban diseños introduciendo cambios para adaptarlos a la situación local, evaluándose en ese momento que las organizaciones empresariales no eran lo suficientemente flexibles como para innovar el diseño sin atentar contra el flujo productivo y la calidad.

Como vemos antes, el grupo CODEMA ha sido muy abierto en su integración y así es que ha pasado diferentes momentos. Sin embargo, la búsqueda de mejoras en el diseño parece ser un elemento permanente y la palanca que lo impulsaría a trabajar en la especialización flexible. El grupo, al definir trabajar estratégicamente alrededor del diseño, llegó a contratar una diseñadora que era compartida por las empresas, trabajando un mes en cada una de ellas. Actualmente, empresarios que conformaron CODEMA y que se refundieron con otros integrando UNIEMPRESA, están en proceso de constitución de una unidad que interactúe con el Centro de Diseño y Desarrollo del Mueble que auspician PROEMPRESA y ASONAIMCO (la Asociación de Fabricantes de Muebles).

Otra de las fortalezas del grupo hacia el momento de su consolidación son los criterios de cumplimiento para con la demanda de sus clientes: seis empresas de las 10 más permanentes del grupo consideraban que la calidad y el tiempo de entrega son aspectos principales que se toman en consideración para cumplir con los pedidos de sus clientes. Este fue otro elemento que se buscó potenciar y que se fortaleció con la experiencia acumulada de la participación en ferias.

Como es esperable, las primeras empresas que integraron CODEMA presentaban debilidades, especialmente en el proceso de producción propiamente dicha, es decir, en su proceso de trabajo. En cuanto a la ingeniería de producto, ninguna de las empresas llegaba a elaborar hojas de ruta ni buscaba mejorar sus métodos de trabajo introduciendo ajustes en el proceso productivo.

Estas deficiencias en los procesos de trabajo se expresaban igualmente en que la mayoría de las empresas no llevaban a cabo esfuerzos sistemáticos para eliminar desperdicios y tener la planta limpia.

Ya se ha visto que uno de los primeros ejes de intervención del grupo dentro de los talleres fue justamente iniciar en el mejoramiento del proceso de trabajo. Las reuniones se realizaban en los mismos establecimientos, de manera que todos conocieran los talleres de los otros miembros y fueran aportando ideas y conocimientos. Dice uno de los empresarios: "Uno va aprendiendo de cada uno. Oscar de Peña me enseñaba mucho a mí. También Dennis. Ellos saben de la madera. Entre todos íbamos mejorando los talleres. Me decía 'no cortes aquí, se desperdicia mucha madera... corta de esta otra forma". El aprendizaje entre pares, el control grupal y el apoyo de los consultores de las distintas fases, Juan y Luis, fue dando como resultado la mejora de los procesos de trabajo. Ese fue un primer eje de intervención en la estrategia general del grupo.

Para 1996, las empresas no se especializaban en determinadas familias de productos. Una amplia gama de unidades del grupo producía una amplia gama de productos, congestionando así los sistemas productivos. Como resultado de lo anterior, el nivel de subcontratación dentro del grupo era prácticamente inexistente, excepto los dos casos mencionados antes, uno exitoso y el otro conflictivo, donde en el primer caso el grupo funcionó como garante del acuerdo. Al inicio de su agrupamiento, las empresas que constituyeron CODEMA no tenían ningún programa de capacitación de sus trabajadores. El sistema de remuneración establecido en la mayoría de los talleres era por ajuste, lo cual incidía negativamente en la calidad y el flujo productivo.

De este primer diagnóstico surge un plan de trabajo que incorpora la necesidad urgente de que los miembros del grupo tengan un conocimiento más profundo de cada una de las empresas que lo conforman y en este sentido, se iniciaron las reuniones rotativas en los talleres.

Se trabajó también en la revisión del sistema de costos, con el fin de desarrollar modalidades de determinación de costos que permitan un cálculo más real de los mismos así como posibilitar la comparación entre las diferentes empresas del grupo de eficiencia colectiva.

Como puede verse en el relato de la historia del grupo CODEMA, las externalidades tomaron otros rumbos y se mejoró la comercialización especialmente a través de las ferias. Sin embargo, los empresarios consultados para llevar adelante este trabajo han logrado detectar y apropiarse de la idea de que no todo pasa por la comercialización. El trabajo en los talleres fue un eje constante del proyecto colectivo.

Para Luis Toirac, el hecho de no tener un claro criterio y conocimiento de costos generó muchos conflictos en el tema comercialización. Da un ejemplo claro: "*(cuando se instalaban Ferias)* uno de los problemas surgía siempre al poner el precio. Uno llevaba un mueble, con determinadas características y con un precio: 12,000 pesos; el que se montaba de último, lo hacía a propósito, para poder conocer los precios de los demás y ponerlo más barato. Un mueble parecido a 10,500... y vendía muchísimo. No fueron estos los mayores inconvenientes, ni algo que ocurriera muchas veces, pero había una tendencia a esto. En cambio, calculando en base a los costos se llegaba a acuerdos; 'los muebles se venden entre 10 y 13...".

Según el consultor, el tema costos fue un núcleo de difícil resolución, y sostenido como problema durante todo el proceso. Los mismos empresarios no tenían claridad en los costos. Se realizaron unas jornadas con un diseñador para explicar y revisar las dimensiones de los muebles, ángulos, espaldares, etc. para llegar al dato de cuántos pies son necesarios para hacer una silla, por ejemplo, porque eso no estaba estandarizado en el grupo y los mismos empresarios entraban en discusión sobre el particular.

Había también complicaciones en los costos indirectos. El pensar que producir más rápido puede bajar costos, implica un nivel de abstracción que algunos de los empresarios no manejaban, necesitando tiempo de discusión y aprendizaje la incorporación de algunas ideas de mejora de proceso.

Algunos de los empresarios tuvieron especial protagonismo en el trabajo del grupo con relación a los costos. Uno de ellos fue Oscar de Peña, quien afirma que ese fue uno de los núcleos difíciles de resolver en la gestión colectiva. "Es increíble, pero había al principio empresarios que estaban vendiendo por debajo del costo de fabricación. Fábricas que si seguían en esa línea iban a desaparecer", comenta.

Las reuniones periódicas del grupo para tratar ese tema produjeron, no obstante, buenos resultados, pues los empresarios adquirieron conciencia de las consecuencias de mantener altos inventarios, maquinaria averiada ociosa, personal poco calificado, así como el peso de los costos indirectos sobre el precio final.

Entre sus empresas, el grupo CODEMA en su núcleo más firme tenía grandes diferencias de productividad, que medidas entre las ventas brutas y la cantidad de trabajadores, oscilaban en el año 1998 entre 5,000 y 16,000 dólares al año por trabajador. El promedio estaba entre 9 y 12 mil dólares. En CODEMA se trató de estandarizar la información y fue prácticamente imposible. Pero para el año 2000, las productividades de todas ya superaban los 10,000 dólares per cápita, como resultado de los procesos de mejora de la planta. Para el año

2001, algunas empresas superaron los 18,000 dólares producto del incremento en la velocidad de rotación del capital de trabajo.

Se evidencia cada vez más en el grupo de que las cuestiones que tienen que ver con el proceso productivo son el eje medular del crecimiento empresarial y de la obtención de ganancias; esto trajo importantes y profundas discusiones al grupo, tanto desde la perspectiva técnica, como social: cuál es la mejor estrategia de organización de la producción?

A partir de ellas, se fueron planteando diferentes ideas. Con el objetivo de comprometer a los empleados en las posibilidades de mejoras de las fábricas, Dennis Reinoso sugiere incorporar al grupo a los trabajadores, en tanto son los principales protagonistas del proceso productivo. Algunos de sus compañeros no estuvieron de acuerdo con esta idea. En la industria de la madera hay dos componentes humanos fuertes: los ebanistas, carpinteros de oficio, y los empresarios dueños que gerencian emprendimientos donde contratan ebanistas. Cada ebanista es en realidad un empresario en potencia, y como el mismo Reinoso menciona, algunos de los empresarios miembros del grupo se iniciaron como ebanistas. El empresario del mueble tiene el manejo de la fábrica, pero los ebanistas tienen el oficio; en CODEMA hay empresarios que no saben el oficio (en general, porque lo fueron abandonando por gestionar la empresa), o vienen de otro, como la tapicería; así es que la propuesta de invitar trabajadores a sumarse a las reuniones del grupo no fue por fin acogida por los empresarios, por ver un cierto peligro en esa incorporación, al confrontar los saberes de unos y otros.

En este sentido, las empresas de la rama del mueble poseen algunas características productivas particulares. Por ejemplo, existen empresas donde la calidad, flujo y costos dependen de los ebanistas, que se encargan de desarrollar una determinada familia de muebles mediante un equipo de operarios y aprendices que están bajo su cargo. En CODEMA, este es el caso de Marcelo Paredes.

En esta modalidad de producción existen diversas variantes. Una de las variantes es que el empresario hace el diseño y encarga al ebanista la fabricación de determinadas familias de muebles, para lo cual éste contrata al personal. El salario es por ajuste y el pago a los ayudantes del ebanista es controlado por la empresa. El empresario trata de verificar la calidad mediante la supervisión directa de las labores de pulido y pintura.

Otra variante es aquella donde empresario y ebanista hacen el diseño y las plantillas. Los ebanistas son los encargados de producir para lo que contratan personal sin supervisión de la empresa. El pago es mediante salario fijo aunque también puede ser por ajuste. El control de calidad se hace en el tallado, pulido y pintura.

Una tercera variante es aquella en la que diseñadores profesionales hacen el diseño y las plantillas, y existe un encargado de producción que organiza bajo la lógica de la producción en masa por lote; se paga por salario fijo y el encargado de producción controla la calidad a través de todo el proceso. En CODEMA, este modelo es seguido por José Gómez.

Una última forma, más elaborada que las anteriores, es aquella donde diseñadore/as profesionales hacen el diseño y se organiza la producción de manera celular mediante lotes mínimos por lo general menores a 3 piezas. Los trabajadores, si bien están especializados en una operación, conocen cómo realizar las diferentes actividades que forman el proceso de producción y rotan cuando las circunstancias lo demandan. El control de calidad está inmerso en el mismo proceso de producción y lo realizan los propios trabajadores. Ellos también ajustan las máquinas para cambiar de series de producción.

Estos diferentes sistemas de trabajo tienen diferentes niveles de productividad. También están influenciados por los niveles y formas de venta de los productos, encontrándose empresas que tiene sus propias tiendas, otras que tienen sus propios vendedores y hasta existen algunas que prácticamente trabajan para proveedores que les facilitan el material⁵⁸.

Las empresas de CODEMA lograron avances significativos en los procesos de producción y comercialización a través del trabajo conjunto. Para 1998, a escasos 2 años de conformado el grupo de eficiencia colectiva, se tenía un mecanismo de intercambio de información para mejorar los diseños y las formas de producir así como mejorar la calidad, reflejándose esto en las transformaciones del sistema de trabajo al interior de las empresas donde se incrementó el flujo productivo mejorando la organización de la producción. Se introdujeron medidas tales como la realización centralizada del corte bruto, el control del desperdicio, la limpieza de los talleres y el uso de extractores en zonas de pulido, entre otras.

El huracán George fue devastador en República Dominicana, y tuvo fuerte impacto en algunas de las empresas del grupo, que debieron retornar a su lógica de producción original por inundaciones, daños de infraestructura y daños en sus instalaciones. Sin embargo, la tendencia de cambio y transformación se mantuvo y pronto los más afectados se recuperaron.

En algunos casos, el proceso fue dificultado por la relevancia que tenían los ebanistas en el proceso de trabajo; la mirada tradicional y artesanal de éstos en ocasiones provocó enfrentamientos con la mirada más empresarial del dueño, apareciendo una oposición entre lo nuevo y lo viejo, y resistencia al cambio y descalificación del patrón frente al oficio de los ebanistas. Estos problemas fueron mediados en general por el grupo.

⁵⁸.- Tomado de Cristian Guillen en el texto citado.

Aquí los empresarios de CODEMA debieron tomar en cuenta variantes que no tienen que ver exclusivamente con lo económico pero que sí inciden directamente en el negocio tales como las relaciones interpersonales, los saberes de cada quien y su reconocimiento por parte del Otro, las resistencias al cambio y las relaciones de poder entre pares y entre empleador y empleado que constituye uno de los tópicos principales de una pequeña empresa: lo personal, los afectos y los negocios se concentran en una sola unidad.

En la entrevista realizada a Dennis Reinoso, este incorpora también la idea de que el incorporar a los trabajadores al grupo podía generar una sinergia positiva que terminara en la creación de otras pequeñas empresas a manos de estos. Dice el empresario: “Yo he pensado que tanta gente se ha formado conmigo... Detrás de cada trabajador hay un empresario futuro, y nosotros mismos hemos sido trabajadores y luego empresarios porque Dios nos ayudó en ese camino. Hay que dar más espacio a otra gente emprendedora”.

Esta es una primera reflexión que da inicio al cierre de este ensayo: Cada empresario es en realidad alguien que se ha formado solo, que a partir de sus iniciativas y armando redes de esfuerzo, solidaridad, azar, confianzas para llegar al espacio social y económico que ocupa. Por ello es de gran importancia en la conformación de los grupos de eficiencia colectiva el tener en cuenta de dónde provienen los empresarios y cómo sus prácticas cotidianas han sido arduos trabajos individuales que es difícil reconvertir en trabajo en equipo, y que esta reconversión sólo se da a través de una sostenida y exitosa práctica colectiva.

Por otro lado, suele pensarse que la ayuda mutua es de un orden diferente a la competitividad, y que necesariamente funcionan con lógicas diferenciadas. La ideología del sentido común indicaría que quien compite no establece lazos de cooperación con quienes intervienen en el mismo mercado, sin embargo los empresarios de CODEMA crecieron y desafiaron lo establecido, creando una red de ayuda mutua para poder ser más competitivos. Este proceso se encuentra en marcha y sigue dando frutos.

CODEMA: REFLEXIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

De los documentos revisados y de las entrevistas realizadas para llevar adelante este estudio, pueden desprenderse múltiples y muy ricos análisis. Inicialmente se identificaron 9 puntos como “lecciones aprendidas”. Estos puntos fueron compartidos con los empresarios, validados por ellos, y en este acuerdo reside gran parte de su valor; a su vez son insumo de otros análisis que se incorporan en el apartado siguiente.

1.- El apoyo a una pequeña empresa no sólo es financiero.

Los empresarios de CODEMA han llegado a tener claridad en que el apoyo que se puede dar a una pequeña empresa no es sólo económico sino técnico y de capacitación. Este resulta ser un aprendizaje basado en la experiencia que tuvieron con CODEMA, donde hubo crecimiento empresario a raíz de una propuesta de trabajo que no implica créditos ni ninguna ayuda financiera.

2.- Autonomía pero con acompañamiento.

El grupo no llegó a un grado de autonomía tal que implicara la autogestión, pero tuvo emprendimientos autónomos. De hecho el grupo prácticamente se desintegró a los 6 meses de haber finalizado PRODEMyPI, cuando dejan de recibir el apoyo del promotor/consultor. Sin embargo las relaciones fueron sostenidas en parte por el proceso vivido, y en parte por la labor del INDEPRO⁵⁹, que continuó manteniendo vínculos con el núcleo del grupo.

Al iniciar el trabajo PROEMPRESA⁶⁰ y convocarlos, rápidamente los miembros de CODEMA se vuelcan nuevamente a la actividad asociativa. De aquí puede inferirse la necesidad de una coordinación permanente, y se abre la discusión sobre el perfil de esa coordinación y el rol que el consultor debe tener en el momento en que el grupo está en una fase de cierta autonomía.

Aparece como evidente que existe un alto grado de complejidad en cualquier proceso asociativo, por lo que es necesario el acompañamiento permanente con características diferenciadas según el momento del grupo: promotor, mediador en conflictos, consultor técnico o consultor de negocios⁶¹. Sería interesante explorar la posibilidad de que ese promotor sea contratado en su totalidad o parcialmente por el grupo.

3.- Entre pares se aprende mejor.

⁵⁹.- Recordamos que PRODEMyPI fue el proyecto de ONUDI que dio origen a los GEC en R. Dominicana, y el INDEPRO el instituto conformado por algunos de los miembros de este proyecto que una vez finalizado deciden continuar como ong en el apoyo a las empresas.

⁶⁰.- Nuevo proyecto de cooperación internacional y el Estado dominicano.

⁶¹.- Agradezco los aportes de INDEPRO a estas reflexiones, especialmente en la introducción a la discusión de la idea de una sola coordinación pero con diferentes modalidades, según la situación que atraviesa el grupo.

Una de las mayores riquezas del grupo CODEMA son las múltiples de formas de acuerdos de cooperación interna que surgen en su seno, así como el alto grado de aprendizaje entre pares que se hace evidente en toda la historia del grupo. Aquí se pone en entredicho la necesidad de un consultor o experto que cumpla el rol de agente asesor externo a las empresas a las que les aporta conocimientos, evidenciándose la necesidad de un acompañamiento sostenido a los procesos para rescatar los saberes que pertenecen al mundo mismo de los empresarios.

Aunque en diferentes momentos se requieran asesorías en temas puntuales, la historia de CODEMA demuestra el valor del acompañamiento cotidiano del empresario y sus problemas, la importancia del seguimiento al proceso grupal y el enriquecimiento a partir de la propia experiencia.

4.- Las similitudes acercan, y los intereses comunes también.

Puede haber diferencias de origen, pero comunión en los intereses. En el caso de CODEMA, las empresas y el perfil de los empresarios era relativamente variado, habiendo en algunos casos cercanías que posibilitaron el camino. El proceso grupal en sí, fue una construcción colectiva en torno a los intereses comunes.

Nunca hay total homogeneidad entre empresas o empresarios, así como no hay equidistancia de relaciones sino subgrupos, pequeños equipos dentro de un grupo mayor, amistades, etc. sin embargo en el interés común está el núcleo de una construcción colectiva.

5.- Las formas de cooperación horizontal son múltiples y variadas, y surgen de las necesidades cotidianas de las empresas.

Una función del promotor es estar siempre atento a las necesidades de las diferentes empresas y apoyar los acuerdos de cooperación que surgen de iniciativas del grupo, y que suelen tener características muy innovadoras. Hay acuerdos que pasan por el préstamo de herramientas, por la transmisión de conocimientos, o por la cesión de horas/hombre a un colega; hay formas de subcontratación muy variadas, acuerdos para el mejoramiento del entorno, etc. Si existen varios grupos de eficiencia colectiva funcionando, sería interesante realizar encuentros periódicos entre grupos para rescatar los acuerdos originales y las mejores prácticas que puedan ser adaptadas a otras situaciones.

CODEMA tuvo una experiencia importante al llevar adelante un acuerdo con garantía del grupo, es decir, una construcción social colectiva en torno a las necesidades de dos

empresas que funcionó en tanto el grupo estaba involucrado, no así en el caso en que el acuerdo fue individual.

Es muy importante que el promotor que trabaja con el grupo atienda a la riqueza de este tipo de acuerdos, a veces complejos, que no suelen aparecer en los manuales de metodología y son los que permiten el verdadero crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, una realidad tan compleja y rica como la vida misma.

6.- El proceso de valorización y el proceso de trabajo son indisociables.

En este caso, las posibilidades de crecimiento empresarial se dieron no sólo a partir de las externalidades, sino de avances en la operación de las fábricas mismas, mejorando la calidad del producto, evitando el desperdicio y generando diseños destacados por calidad y estética.

Entre los inconvenientes que CODEMA debió enfrentar en este sentido, aparecen cuestiones que no llegaron a resolverse en su totalidad, como el tema de los costos. Los empresarios tienden a analizar el problema relacionándolo sólo con la comercialización (a cuánto compro materia prima y a cuánto vendo la obra) sin tener en cuenta los costos indirectos, o incluso una determinación precisa del costo de la mano de obra. El grupo logró avances revisando la cuestión en todas sus dimensiones, y relacionándola especialmente con proceso de fabricación mismo. Se evidencia también que el ámbito de resolución de estos temas es sin dudas el grupal.

En CODEMA se trabajó tomando el proceso de valorización y el proceso de trabajo como una unidad indisociable en la cual ambos se influyen mutuamente, retroalimentándose. A lo largo de la historia del grupo queda claro que esta posición fue la condición de posibilidad del crecimiento empresarial de cada una de las fábricas, siendo sin dudas una de las fortalezas de la experiencia.

7.- Es muy difícil superar el individualismo. Sólo se logra con trabajo constante...

CODEMA superó el individualismo y trabajó en grupo con grandes esfuerzos y grandes logros. Sin embargo, lleva a la reflexión la dificultad que significa superar la idea instalada en el ámbito de la pequeña empresa de que el otro es mi competencia y por lo tanto mi enemigo. En temas variados, pero especialmente en el temor a la copia del diseño o en la determinación del precio, aparece el fantasma permanente del individualismo y de la sospecha hacia el otro, y es

allí donde el promotor o los líderes del grupo debían mediar, y tener claro que la concertación es una tarea permanente.

8.- Cuando surgen conflictos, es necesario desentrañar el problema detrás del desencuentro

Se valoriza también aquí el rol del promotor/consultor, que debe desentrañar qué hay detrás de las suspicacias, de las sospechas y desnudar el problema para que el grupo lo asuma como un asunto de negocios, que debe tomar y trabajar como tal.

Por ejemplo en el tema costos, lo que puede parecer una “trampa” de quien pone los precios (vender más barato luego de ver los precios de los demás), deriva en lo que resulta ser un problema general de los empresarios (la dificultad en la determinación clara de los costos). El promotor no sólo debe mediar ante el conflicto de individualidades, sino ayudar al grupo a desentrañar cuál es el tema de fondo y trabajar en él para superarlo. Ese trabajo (aprender a determinar costos) se convierte a la vez en una tarea convocante que es parte del proyecto estratégico común.

9.- Las pequeñas tareas, con logros concretos, generan confianza y abren camino

En cualquier ámbito, el trabajo colectivo implica una ardua negociación permanente. Esta negociación debe realizarse en torno a un proyecto concreto, a un proceso que vaya dando frutos. La manera en que un grupo se fortalece es reafirmando sus logros, por ello debe concentrarse en un proyecto común que en la práctica está constituido por las múltiples pequeñas acciones que benefician el desarrollo cotidiano de la empresa. Esas acciones no tienen que ser necesariamente grandes emprendimientos, sino que son las realizadas por las empresas del CODEMA en sus inicios: la contratación conjunta de un mecánico, el amolado de herramientas, implementar las 5S en los talleres, etc.

A medida que crecen las respuestas encontradas en estas pequeñas acciones, crecen la confianza y la posibilidad de generar mayores compromisos en emprendimientos mayores. Las pequeñas acciones coordinadas que dan frutos concretos, permiten a los empresarios discernir con claridad sobre las ventajas que acarrea trabajar en grupo, en contraposición a sus temores y tendencia al individualismo.

REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO CODEMA

Creencia, pertenencia e individualidad

Una de las características particulares de este grupo es que siempre fue un grupo “de fronteras abiertas”, es decir, un grupo donde –según la actividad que se lleve a cabo- admitía incorporaciones de otros empresarios. Sin embargo, los 9 entrevistados constituyen el núcleo central que ha llevado adelante el proceso. En ellos se evidencia una identidad particular y un convencimiento sobre el valor del proceso desde el punto de vista de la organización social, y desde el punto de vista empresario.

En las entrevistas aparece en forma directa o velada la noción de “creer” en el proceso. “Nosotros creímos”, es decir, depositamos nuestro trabajo y esfuerzo, nos abrimos a los otros empresarios, en la creencia de que el resultado sería positivo; y así formamos parte de este proceso. Lo mismo resulta en el caso de los promotores.

Emilio De Ipola menciona que existen dos modalidades diferenciadas de la creencia: la creencia como confianza acordada a alguien o a algo, y la creencia como adhesión a un enunciado o sistema de enunciados que se tiene por verdadero (ideología). Para De Ipola, estas son modalidades del creer netamente diferenciables, dos *lógicas del creer*: la lógica de la pertenencia, y la lógica objetiva de las ideas.

En el primer caso, “quien así declara su fe deja constancia de una convicción, pero, sobre todo, da testimonio a los otros –y a los suyos- de una fidelidad; (así) la creencia como confianza acordada es indisociable de la autoinclusión del enunciador como miembro del colectivo (secta, iglesia, partido, nación, etc.) con quien justamente comparte esa creencia. Este carácter indisociable del “creer” y del “ser miembro de” es el resultado más patente del funcionamiento de una lógica de pertenencia” (De Ipola. 1997: 12).

La segunda modalidad de la creencia es la adhesión a un sistema de enunciados que De Ipola menciona como adhesión a una ideología en tanto discurso coherente y argumentado y que se reconoce como verdadero.

“Estas dos lógicas mencionadas no son independientes una de otra: así como no existe “confianza acordada” sin algún orden de “razones” que la justifique, por rudimentario que ese orden sea, tampoco existe sistema ideológico históricamente vigente que no se apoye, en mayor o menor medida, en una lógica de la pertenencia. En segundo lugar, sin embargo, esta interdependencia no debe ocultar un hecho que me parece fundamental: en la vida social, la

creencia como confianza, por tanto la lógica de pertenencia, *tiene primacia* sobre la lógica objetiva de las ideas”⁶².

En el caso de los empresarios de este grupo de eficiencia colectiva, se conjugan claramente las dos modalidades de la creencia en tanto se reconocen a sí mismos como un grupo exitoso, que ha marcado un camino en los procesos asociativos y en el historial de la pequeña industria en el país, a la vez que en el discurso se enuncian los beneficios del trabajo grupal.

Se ha llegado a tomar como propio el discurso de la construcción colectiva con una perspectiva ideológica que se orienta a la cooperación entre pares, a la superación del pensamiento individual, e incluso a la incorporación de los obreros a las decisiones grupales, través de la pertenencia. La práctica social llevada adelante en el GEC como construcción colectiva tendría primacía por sobre la adhesión a las ideas. En tanto *soy* miembro de un grupo exitoso, proclamo las ideas de cooperación que enmarcan la experiencia ⁶³.

Este es un punto de interés para el análisis, en tanto se evidencian contradicciones propias del sentido común en el relato de los miembros de CODEMA

La enunciación de las virtudes del trabajo colectivo aparece en ocasiones como un discurso fabricado desde el deber ser, contrapuesto a otro discurso tradicional entre los empresarios PyMES, que es el del esfuerzo cotidiano y solitario. Se encontraron por un lado, declaraciones del tipo “yo hice todo sólo”, en contraposición a “si no es en grupo no se puede crecer”. Estos dos componentes permean el discurso de los empresarios, a los que el éxito ha refirmado en su *creencia* en los procesos colectivos.

Ambos discursos constituyen una construcción de la identidad ambivalente, tanto como es ambivalente el discurso del sentido común donde por un lado, es reconocido que los pequeños empresarios “se hacen solos, en el trabajo, sin la ayuda de nadie”; sin embargo, por otro lado, es también conocido que “solo no se va a ningún lado... hasta las grandes empresas se juntan para hacerse más fuertes”.

Las interpretaciones del sentido común deben ser comprendidas en sus términos como manifestaciones de sistemas simbólicos. “Referirse al sentido común es hablar de “nociones

⁶² .- De Ipola cita a Règis Debray:”...nadie va a misa porque ha leído a San Mateo, así como nadie se vuelve comunista porque ha leído a Marx o a Lenin (...). El camino se recorre en sentido inverso: del compromiso a sus razones, de la adhesión a sus motivos”.

⁶³ .- Ver Capítulo 3 sobre los núcleos conceptuales que dan estructura al GEC, y también en las respuestas de los promotores entrevistados, donde asignan a esa estructura de pensamiento sobre lo colectivo el rol de base, y de “biblia”.

comunes", de modos colectivos y autoevidentes de percibir la realidad", dice José Nun, y agrega: "el significado de estas nociones es inescible de las prácticas sociales a las que están íntimamente vinculadas y de las cuales reciben una considerable capacidad de autoafirmación" (Nun, 1989: 90). Es decir, estas nociones autoevidentes son parte de un sistema de vida al que Guillen -y los promotores de grupos de eficiencia colectiva - denominan "mundo de la vida" del empresario, modos de hacer, modos de concebir empresa y vida, relacionamientos complejos entre las diferentes esferas de sus vidas.

En el mundo de estos empresarios, las nociones de sentido común son contradictorias. Históricamente se han "hecho solos", pero conocen y proclaman el discurso colectivo. Han puesto en acción este segundo discurso, reconociendo sus dificultades pero logrando éxito a través de él. Es esta una construcción novedosa.

Constantemente en el relato de la experiencia CODEMA se evidencia la puja entre el emprendimiento colectivo y el individualismo de sus miembros, que sólo la mediación del promotor (y en alguna ocasión de otros miembros del grupo) lograron superar.

Sin embargo, en sus conclusiones, cuatro de las principales lecciones aprendidas tiene que ver con la construcción grupal: Es muy difícil superar el individualismo; sólo se logra con trabajo constante...; cuando surgen conflictos, es necesario desentrañar el problema detrás del desencuentro; las similitudes acercan, y los intereses comunes también.

Como se menciona, los relatos de los empresarios son relatos de esfuerzo, donde la valoración de lo propio aparece en primer plano. Además, son relatos lineales, orientados al progreso, donde no existe incorporación del conflicto como parte de la vida diaria ni de los procesos sociales que hombres y mujeres llevan adelante. Incluso cuando algún acontecimiento ha "roto" esa linealidad, se lo asume como una irrupción desde el afuera y no como algo inherente a los procesos sociales. Por ejemplo, la ruptura con un socio, un divorcio, un mal negocio que los deja casi en la quiebra. Los empresarios de CODEMA tienen la certeza del progreso. Solamente uno de los entrevistados afirma que está pensando en cerrar.

Para identificar nudos complejos, conflictos intra grupo o con otros sectores, hay que tomar como base el relato de los promotores de grupo, y contrastarlo con el relato de los empresarios. Cuando esto ocurre, la tendencia es a minimizar el conflicto (con frases como "siempre hay alguno que...").

En este estudio de caso, la persistencia de la idea de la empresa individual, los conflictos entre empresarios y a la vez el rico proceso colectivo que llevaron adelante, reafirma una vez más el valor del grupo de eficiencia colectiva como herramienta de crecimiento económico y político: son asociativos sin perder la individualidad que no sólo es una forma de

llevar adelante un negocio, sino una forma de identidad de quien se hizo solo por el camino del esfuerzo.

La política, el lobby y las instituciones

Observado la trayectoria de los empresarios del grupo CODEMA, se identifica que sólo uno de sus miembros fue a su vez participe de ASONAIMCO mientras que los demás, si bien han tenido vivencia exitosa de lo colectivo e ideológicamente proclaman la idea de lo colectivo como superador del individualismo, no tienen ni tuvieron participación activa en estos centros. Tampoco tienen o han tenido participación alguna en partidos políticos.

Todos conocen de cerca las asociaciones gremiales empresarias (cámaras), se han valido los servicios o bien han sido miembros activos de la cooperativa que nuclea empresarios de la rama, y se sienten capaces de aportar ideas que enriquezcan estas instituciones, sin embargo, no piensan acercarse a ellas.

Con una visión reduccionista de lo político, no evidencian a sus actividades asociativas como políticas (aunque no partidarias), sino que aclaran ex profeso su no participación en “la política”. Critican a los políticos y las acciones de lobby que llevan adelante las asociaciones empresarias y confían más en proyectos de perfil técnico (como lo fue PRODEMyPI, lo es actualmente PROEMPRESA) que en las Secretarías de Estado y diferentes programas del gobierno dominicano que se ocupan de la pequeña empresa.

Como mencionamos en el encuadre epistemológico de este trabajo, el GEC como puesta en acto de una práctica social colectiva exitosa, es indicador de posibilidad de desarrollo en un *régimen social de acumulación* complejo. Pensar un “modelo neoliberal”, instalado, liso y llano, donde las pequeñas empresas no tienen cabida, no da cuenta de este tipo de experiencias, ricas y exitosas, que se reproducen en múltiples lugares con esquemas económicos semejantes, y en general adversos.

Este concepto permite ubicar a los pequeños empresarios en un estatus conceptual más flexible que el modo de producción, ampliando la mirada economisista (en general lineal) y poniendo el acento en las discontinuidades, en los cambios lentos y complejos de un sistema social y económico. Para Nun, el régimen social de acumulación es “una formación institucional muy diversa, producto de una historia particular, que da especial sapiencia a ciertos actores y prácticas y en cuyo contexto comienzan a adquirir significado, por eso mismo, oposiciones y luchas que otras redes de interacción social pueden inhibir o potenciar” (Nun. 1989:123).

Este complejo entramado es el que permite altos niveles de participación en ámbitos independientes o amparados por programas más cercanos a la sociedad civil que al gobierno, que no están formalizados institucionalmente, y para quienes el estar alejado de “la política” es la única manera de crecer.

Esto se da sin duda en el espacio local. Sin embargo, pocos autores buscan dar cuenta de la complejidad del entramado local, resultando en general análisis lineales. Albuquerque es uno de los teóricos que incluye la complejidad como uno de los supuestos epistemológicos principales para el análisis de lo local. Para este autor, desarrollo implica simultáneamente la afirmación de diferentes saberes económicos existentes en las comunidades, donde conviven y se enfrenta un pensamiento contrahegemónico (de los pequeños industriales) contra la lógica de los grandes proyectos de inversión, que disminuyen la oportunidad de autonomía de los actores sociales, imponiendo al poder local la lógica sectorial (Albuquerque: 2005, 79).

Estos grandes sectores están claramente vinculados al poder político; y en ocasiones las cámaras y asociaciones empresarias son aliadas de ellos. Esta es la visión de los empresarios de CODEMA (y de otros grupos como los zapateros del Simón Bolívar de Las Cañitas), que conforman grupos autónomos y (salvo casos puntuales) no se incorporan a asociaciones empresarias ni tienen participación político partidaria.

Sin embargo, los GEC son expresiones económico - políticas que se desarrollan en el marco de lo local, que extienden sus relaciones a lo regional y global (a través de sus negocios y alianzas). En algún momento de su desarrollo técnico, generan relaciones con diferentes actores institucionales (centros de investigación, programas de apoyo a la producción del estado, etc.). Deben ser identificados como actores activos en el tejido local, y como interlocutores en el desarrollo de política pública sectorial.

CAPITULO 8:
TOMAR POR LA PALABRA:
ANÁLISIS A PARTIR DE LOS RELATOS DE
PROMOTORES DE GRUPOS DE EFICIENCIA COLECTIVA⁶⁴

Para todo/as los PG entrevistados para la elaboración de este trabajo, la mayor fuente de conocimiento sobre el tema es la reflexión sobre la práctica, sobre la propia experiencia. En el proceso del trabajo, fue de mucha riqueza el compartir el relato de quienes habían sido los promotores de grupos de eficiencia colectiva en República Dominicana, y de algunos consultados vía internet en Argentina. No se puede obviar este conocimiento de lo cotidiano de las pequeñas empresas, de sus dueños, de las relaciones con quien está afuera (el promotor) pero se acerca con una propuesta diferente y desafiante de las rutinas de trabajo del pequeño empresario, y a veces de sus relatos de construcción individual de su vida y su estatus económico cuando presenta una alternativa asociativa. Esta riqueza lleva a plantear este capítulo como la recuperación del relato de los entrevistados (y una entrevistada) y el análisis de sus dichos, que a su vez son retomados como base de la propuesta metodológica que resultó producto de este trabajo.

La historiadora Olga Echeverría dice a cerca de la experiencia: “El concepto de experiencia me parece válido en tanto involucra un encuentro de la mente con el mundo, sin que ninguno de ellos sea nunca sencillo o completamente claro. Pero, también porque participa en la creación de objetos de interés y pasión, da forma a los deseos incipientes y defiende en contra de las angustias presentes. La experiencia en tanto ocasión única como ligada a otras, más que un deseo conciso o una percepción casual, es una organización de exigencias apasionadas, de modos persistentes de mirar y de realidades objetivas. Y es también, además de un encuentro de la mente con el mundo, un encuentro del pasado con el presente, de las aspiraciones elaboradas en relación a ese pasado y de las realidades emergentes del presente. Por lo tanto, podría decirse que nace de la lucha y de la colaboración entre la reflexión y las necesidades. Un intercambio que evidencia que la experiencia es una construcción constructiva. Pero, como señala Peter Gay, esta construcción resulta de una colaboración difícil entre percepciones equívocas generadas por las angustias y corregidas por la razón y la experimentación” (Echeverría, 3: 2002).

⁶⁴.- Este título sin duda pertenece a Augusto Serrano, lo tomo prestado en tanto él me enseñó a mirar lo que “dan de sí” los discursos, y le estoy muy agradecida.

La idea de que la experiencia nace de la lucha y de la colaboración entre la reflexión y las necesidades es muy pertinente a este análisis. En general, existe entre los empresarios la noción de que individualmente es como han construido su vida y su empresa, pero a la vez concurren a la acción de conformación de un grupo memorias de cooperación anteriores, lazos de amistad, el discurso de los promotores, y fundamentalmente la experiencia de acciones exitosas que se llevan adelante en grupo. A su vez, las nociones no son claras y los espacios de sobrevivencia y/o generación de riqueza, tampoco. Las complejas y ricas historias personales y laborales de los protagonistas de los grupos de eficiencia colectiva, los micro y pequeños empresarios, hacen que las estrategias metodológicas tengan que ser puestas en cuestionamiento permanentemente para redefinirlas de acuerdo a la construcción de la experiencia colectiva que busca el éxito económico y el establecimiento de unas nuevas relaciones sociales, productivas y solidarias.

Se reproducen aquí puntos significativos que son útiles a la formación de otros promotores en la intención de generar un texto que sea una antología de los conocimientos adquiridos en la práctica por estos agentes y que puedan ser usados para generar diálogo reflexivos con quienes inicien el reto de generar grupos de cooperación empresarial con esta línea metodológica⁶⁵.

- *No hay una metodología cerrada, pero lo que sí hay que tener claro es que el eje está en la producción, en el proceso productivo. La base del trabajo es la optimización de los procesos de producción. Es el desarrollo centrado en la producción. Por eso para la formación de los GEC se parte de la metodología de Guillen. Ese es el pensamiento base. Se busca optimizar el proceso de producción para incrementar ganancias, pero con un eje en la solidaridad. CA.*
- *Una de las cosas que hay que tener bien clara, es la filosofía del proyecto, hacia donde se va. Si no, puede haber problemas. Esta filosofía es innovadora, ya que propone trabajar con lo productivo y no sólo con lo financiero, que es lo habitual en el trabajo con PyMES. JV. SL.*

Aparece en numerosas ocasiones la relación de lo productivo con una propuesta política de construcción de una base productiva sólida que fortalezca el desarrollo de los países del Tercer Mundo. La inclinación de los GEC es fortalecer lo productivo, reformular las relaciones sociales de producción y crear "relaciones de nuevo tipo" dice Guillen, basadas en la solidaridad y la

⁶⁵.- Los relatos se anotan en cursiva, y los nombres de los entrevistados con sus iniciales.

democracia. Esta postura es el norte tanto para la formulación metodológica, como para las acciones de intervención que relatan los promotores.

Todos los promotores mencionan que *“el libro de Guillen era como la Biblia”*; la propuesta de Guillen que han intentado poner en práctica estos promotores es clara: “... habrá que crear un movimiento centrado en la producción sustentada en formas de organización que promuevan el trabajo colectivo y la solidaridad, el cual deberá estar constituido principalmente por: los que dirigen las pequeñas y microempresas y sus trabajadores; los empresarios medianos y grandes que desean promover sistemas de producción cooperantes; los trabajadores productivos en general; los profesionales e intelectuales que ambicionan un país más digno; y los artistas que desean rescatar y potenciar nuestra cultura y estética en el marco del desarrollo mundial de la artes” (Guillen, 12:2005). Esta recuperación de la estrategia y de los posibles agentes de un cambio social – en la introducción de su libro – es un claro posicionamiento que aparece asumido como discurso por todos los entrevistados que fueron promotores de GEC.

Esto hecha luz también sobre el tipo de propuesta, que no es sólo económica sino que implica una acción social y política que la diferencia de otras formas asociativas con eje en la comercialización.

Dicen los entrevistados:

- *(Históricamente) toda la estrategia de aglutinamiento de PyMES pasó por la comercialización. Cuando un empresario ve un problema, lo ve relacionado con la consumación del proceso productivo, con aquello que le permite el retorno rápido, es decir la comercialización. Sin embargo, al conocer y reflexionar, aparecen las deficiencias en la lógica productiva del empresario, en el proceso. Por eso el eje no debe estar en el corto plazo (comercialización) sino en el mediano, especialmente en la capacidad innovativa del empresario. LT.*

Vuelvo aquí al concepto de experiencia de Peter Gay, la construcción de experiencia resulta de la colaboración difícil entre percepciones equívocas generadas por las angustias y corregidas por la razón y la experimentación (Gay, 19: 1992). La angustia de buscar resultados en el negocio, ha de ser mediada por la reflexión en torno al proceso y por experiencias exitosas que deba ir construyendo el empresario en el grupo. Tal como se recomienda en la metodología, es necesario ir generando experiencias exitosas que fortalezcan el grupo y permitan recrear los sentimientos y razones de sus miembros.

- *En mi caso (una entrevistada promotora, economista de profesión) hice buena alianza para encarar el trabajo con C. que es ingeniero. El me apoyaba en la parte productiva.*
- *La focalización en lo productivo contribuyó mucho en la consolidación del grupo. Debe haber una combinación inteligente de apoyo a lo productivo y también a los negocios.*
República Dominicana como país, para desarrollarse, necesita aumentar sustancialmente las fuerzas productivas nacionales, así el país genera mayor valor agregado. Proyectos de la naturaleza de PROEMPRESA deben ampliar las capacidades productivas. Se deben apoyar empresas y sectores productivos que transforman y contribuyen a que el país genere mayor valor agregado. SL.
- *La concepción, los lineamientos metodológicos, dejan bien claro los 3 pilares (para la intervención): i) el respeto hacia el proceso participativo; ii) el involucramiento de los empresarios y iii) la elaboración de planes de trabajo por grupo. SL.*

La presencia de los ingenieros (o expertos en la cuestión productiva) no sólo permite dar cuerpo a la propuesta general de fortalecer la producción, sino a generar un código de comunicación común en torno al proceso productivo de la empresa. Esto fue muy importante al rescatarlo como un pilar metodológico: permite la construcción de un lenguaje común. Concebir la organización social del proceso productivo como eje de una construcción diferenciada, democrática, eficiente y solidaria es no sólo un posicionamiento político sino una forma instrumental de la metodología de intervención.

- *Había que trabajar con flexibilidad. Teníamos que partir de identificar actores sociales y de un fuerte trabajo de campo. Además, no había información válida (o validada) de las asociaciones empresariales. FF.*
- *No se trabajó con una metodología determinada, sino con lineamientos, pautas que se derivan de la propuesta de Guillen. Se trabajaba mucho con ensayo y error, reflexionando sobre la experiencia. No hay una metodología, sino lineamientos. (...) Hay una frase de Tom Peter que dice "equivócate lo más rápido posible", así pensábamos y trabajábamos ensayando. FF.*
- *Hay distintos perfiles de consultores pero los PG deben tener en cuenta que hay que sentir junto con el empresario. No hay que entrar a las empresas con convicciones o cosas seguras. Nosotros entrábamos a las empresas a escuchar, hasta sentir lo que se hace. No es un trabajo de la pura razón, la subjetividad entra muy en juego. Construir lo que nosotros llamábamos "el mundo del empresario", cómo piensa, qué siente. "El mundo de la vida" de ese empresario, así lo llamamos, sus vivencias. Cómo se conformó, que hacía*

antes, de donde viene...cuáles son sus gustos, la cultura. Observar cómo trata a sus trabajadores. Es un proceso de observación participativa. FF.

Sin dudas estos procesos de conformación de grupos de eficiencia colectiva pueden verse como modalidades de la investigación – acción en tanto van modificando su práctica a medida que reciben respuesta de los sujetos y sus procesos. Definiendo la investigación acción como una investigación que intenta promover que un colectivo social identifique problemas y busque las vías de solucionarlos, mediante procedimientos de acción sistemática y reflexión sostenida, el GEC lleva adelante sin duda un proceso de investigación acción. “Ir ensayando” junto a los empresarios, y conversando con los pares promotores, tal como lo describe este entrevistado, define un ejercicio de investigación acción.

- *(...) Hubo errores. O mejor dicho confusiones. Por ejemplo al utilizar instrumentos que no permitían la llegada al empresario, que no permiten construir una estrategia (...) tales como herramientas para el diagnóstico que consisten en ir y preguntar directamente al empresario. Al empresario hay que seguirlo, hay que estar con él, no sólo para ganar su confianza, sino para verlo en su hábitat natural, que es la empresa. Para verlo en su lugar. LT.*

Marc Augé en su libro sobre los no – lugares, nos introduce en la idea de tomar algunos conceptos propios de la antropología para hablar del ciudadano actual, del habitante urbano del siglo XX (y XXI...), y menciona al lugar antropológico como “lugares cuyo análisis tiene sentido porque fueron cargados de sentido, y cada nuevo recorrido, cada reiteración ritual refuerza y confirma su necesidad. Estos lugares tienen por lo menos tres rasgos comunes. Se consideran (o los consideran) identificatorios, relacionales e históricos.” (Augé. 1995). El taller, la empresa, es para estos empresarios un lugar de significancia social que conjuga los 3 rasgos que menciona Augé: dan identidad ya que la empresa es un lugar de referencia de los patronos hacia el afuera, es “lo que han podido hacer”, lo que los nombra. Todos los empresarios entrevistados se sienten orgullosos de sus empresas, y sólo uno sobre 20 dice que tal vez vendería y cambiaría de ocupación. Otro de los entrevistados asume que su bienestar económico es ejemplo para los jóvenes de que “con trabajo honrado” se puede tener dinero y poder económico⁶⁶.

⁶⁶.- Ver capítulo 7, relato del empresario Luciano Núñez, de CODEMA.

Son relacionales en tanto buena parte de la vida social de patronos y trabajadores se desarrolla alrededor de la empresa, no sólo en términos simbólicos sino también geográficos: es notable cómo, luego de la jornada laboral o en un descanso en medio de ésta, estos hombres se reúnen a beber cerveza en cualquiera de los colmados⁶⁷ del sector. Los promotores consultados han hablado en muchos casos de la necesidad de vincularse desde el lugar social y significativo que implican los talleres y pequeñas fábricas.

Y son históricos porque todos tienen una trayectoria manifiesta en la profesión o en el lugar, pero especialmente en la profesión. Si se revisa el caso de CODEMA, todos los empresarios se han presentado diciendo que provienen de familias de ebanistas; los alfareros de Yamasá no sólo son familia, sino que reconocen la identidad histórica de la aldea como una comunidad de alfareros.

Como menciona un entrevistado, la empresa es “el lugar natural del empresario”, un lugar que es “producto de la cultura, generada por estructuras de significación socialmente establecidas” (Geertz: 1992) y que da a los empresarios identidad y desde allí permite una forma particular de relacionarse con el mundo.

- *La historia personal del empresario y de su entorno son muy importantes. ¿De dónde vienen? Los de las correas, por ejemplo, son todos mocanos. En la zona de Licey⁶⁸, en cambio, fue imposible conformar un grupo de matelamecánica por la historia del lugar. Parece que todos se formaron con en los talleres de los hermanos D. El viejo D. ponía a los obreros a competir entre ellos, para poder explotarlos mejor. Se rompían piezas unos a otros, si uno se iba almorzar, desarmaban lo que había hecho. Se denunciaban... así es que después se fueron independizando, poniendo sus talleres, y siguieron enemigos. Todos producen lo mismo pero compiten entre ellos, es imposible juntarlos por la historia que tienen. FF.*

En la misma línea de reflexión sobre identidad, espacio de trabajo, historia y cultura, puede utilizarse el concepto de habitus (Bourdieu: 1984, 113) concebido como el conjunto de los esquemas de percepción, de apreciación y de acción inculcados por el medio social en un momento y en un lugar determinado; es decir, es un conjunto de disposiciones socialmente adquiridas mediante el aprendizaje. Aparece como la mediación entre las condiciones objetivas y los comportamientos individuales. Hablar de habitus es colocar al individuo, y lo mismo lo personal, lo subjetivo, como social y colectivo. El habitus implica una subjetividad socializada y, por lo tanto, es también una dimensión de lo político.

⁶⁷.- Pulpería, despensas de barrio que venden alcohol, tienen sillas para que los vecinos se junten a conversar, y en ocasiones ponen música (muy alto volumen como característica principal).

⁶⁸.- Se refiere a Moca y Licey, poblaciones de la República Dominicana.

Quien se inició en el oficio compitiendo, temiendo perder el empleo, sometido a reglas autoritarias, su "subjetividad socializada" en relación a lo laboral será una construcción que tienda a defenderse, a no compartir, a desconfiar. Así, llegar a una construcción colectiva no fue posible.

- *Los lazos se posibilitan por proximidad, cercanía física y también por semejanzas. Los medianos tienen una mayor visión de crecimiento, tienen otra percepción de lo que es el negocio. No se juntan con pequeños. Si ha crecido sólo, el perfil es el de un empresario individualista exitoso. Así, ve al promotor de grupo con una visión instrumental, más como un consultor que va a resolver problemas técnicos.*

El pequeño está a nivel de subsistencia, y tienen reglas éticas diferentes; copian, compiten bajando costos. Establecen con el promotor otro tipo de relación.

Con todos se debe trabajar para que comprendan que se trata de una relación de nuevo tipo, que es un proceso de construcción mayor. Deben dar un salto cualitativo para salir del individualismo. Hay que conversar y compartir con ellos hasta sus sueños. ¿Cómo se ven? ¿Como grandes empresarios? LT.

Esta idea de tener en claro "quienes son" los empresarios, es la que lleva a reflexionar sobre la cuestión cultural, y también a pensar quiénes son los "agentes de cambio" de esta realidad social. Para Guillen, el ámbito es amplio, y el eje aglutinador de los protagonistas de las "relaciones de nuevo tipo" es la producción, más especialmente, el tipo de producción que se da en torno a la pequeña industria en las economías periféricas. Para Frank Pyke, se trata de construir esquemas de cooperación socialista en un paradigma liberal (Pyke: 18), y los agentes constructores son los empresarios pequeños y medianos.

Sin embargo, ese universo es completamente heterogéneo. Desde las ciencias sociales, es imposible encontrar un sistema total de explicación que dé cuenta de las heterogeneidades sociales, regionales, culturales y políticas que constatamos en el campo. Las diferencias aparecen incluso en aquellos que a primer impacto son catalogados como semejantes.

Estas diferencias creadas y re creadas en la experiencia son maneras de ver el mundo que condicionan las intenciones asociativas, y que sólo pueden trascenderse a través de la experiencia reflexionada. El mosaico de prácticas enfrenta a veces a los empresarios en lo cotidiano, tal como lo refiere el entrevistado: la diferencia ética en relación a violar (o no) algunos códigos comunes. Lo relatado por el Promotor puede evidenciarse claramente en la historia del grupo CODEMA en su primera feria de productos, donde la discusión en torno al

precio fue origen de conflicto, pero a su vez disparador de un aprendizaje en torno al tema de los costos de producción⁶⁹.

El espacio cotidiano es para Isla y Lacarrieu, el “espacio de puntos de vista; o sea un espacio de representaciones complejas múltiples (Bourdieu, 1993) mostrando no sólo las formas dominantes sino las ambigüedades o contradicciones que expresan los entrevistados. Las perspectivas o visiones de los actores, expresadas en sus narrativas, permiten inteligir orientaciones y práctica. Las “voces” son vistas como grupos complejos de relaciones y experiencias, que a su vez las conforman a sí mismas” (Islas, 1999).

Bordieu utiliza el término “darwinismo moral” para caracterizar al neoliberalismo, en la medida que tiende a destruir todas las instancias colectivas, “e instalar el culto al ganador, la lucha de todos contra todos y el cinismo como norma de todas las prácticas sociales” (1998). Estos empresarios viven, construyen y trabajan en países impactados por las políticas neoliberales. En su versión exitosa o en su versión de “sobrevivientes”, son personas transidas por el pensamiento instalado. Y éste se manifiesta en sus acciones (y se refleja en el relato de los promotores), tanto en el sentimiento de individualismo para llevar adelante la gestión de una empresa exitosa, como en la violación de los códigos (implícitos o explícitos) de definición colectiva del precio. Estas son las limitaciones de la búsqueda de un proceso de gestión colectiva al que hay que aproximarse con calma, creatividad y procedimientos metodológicos validados y flexibles. También estos empresarios han tenido experiencias de solidaridad, de crecimiento colectivo, de acuerdos “de palabra” que no se violan. En la tirantez de esas vivencias, se debe apuntalar la experiencia de gestión colectiva.

- *(hace falta un fuerte) Trabajo de campo y un alto grado de involucramiento. Reconocer al otro como un distinto En el misterio de la organización popular, hay una cultura de un valor fundamental que es “la solidaridad”, representado por el compartir (después de la desgracia) lo único que se tiene: “**el estar con**”, aún para el relato de dolor, y ese es el principio de la organización, comienza (en ese momento) un nosotros que es un yo compartido y allí nace el ¡que hacemos!, origen y chispa de la creatividad de nuestro pueblo que tiene miles de estrategias y de recursos, que tiene que ver con el desarrollo, la salud, la educación, pero además pienso que nos quedamos cortos en el proyecto y en ésta tarea, si lo miramos solamente desde lo organizacional como los modos y los caminos que son fundamentales, pero no descuidemos la riqueza estructural del carácter de nuestro pueblo, que no se resignan a dejar de ser persona, y esto no se resuelve desde “acaparar” sino desde “el compartir”. JS/Arg.*

⁶⁹ .- Ver en Capítulo 7, Estudio de Caso CODEMA.

Este relato es la respuesta de un promotor de grupos asociativos (no necesariamente un grupo de eficiencia colectiva como es concebido aquí) de Argentina. La entrevista fue respondida por internet en el 2003, donde todavía estaba muy fresca en la memoria colectiva la terrible crisis que trastornó todas las formas sociales y económicas de un país descreído y pobre que pedía a la clase política "que se vayan todos". Para este promotor, la crisis determinó nuevas formas solidarias donde la creatividad tiene un lugar preponderante, y donde aparece "la riqueza estructural del carácter de nuestro pueblo" volcado a la búsqueda de formas colectivas y solidarias de "salir del pozo".

En todos los casos, aparece claramente un posicionamiento ideológico que implica la cercanía con "el otro", en referencia al pequeño empresario de origen social pobre. Esto marca también una diferencia con aquellos consultores que trabajan desde la comercialización, para quienes el acercamiento al mundo del empresario no aparece como un requerimiento en razón de que no es necesario acompañar el proceso de producir los bienes que serán vendidos.

A su vez, se plantean contradicciones entre el discurso y ciertas prácticas sociales como la mencionada anteriormente (la cuestión de la violación de ciertos códigos por parte de empresarios más micro, que más bien están a nivel de sobrevivencia). El discurso está permeado también por las urgencias y afectos del entrevistado, sus modos de ver y de sentir, por ello importa la referencia a que estas respuestas se obtienen después de un fuerte estallido social donde se debe contextualizar la respuesta.

El "contexto" juega un rol fundamental en la descripción y explicación de los textos escritos y orales. A pesar de que no existe una teoría del "contexto", el concepto es utilizado por diversos expertos en análisis del discurso en una variada amplitud de significados. En la línea de enfoque de van Dijk se puede definir como "la estructura que involucra todas las propiedades o atributos de la situación social que son relevantes en la producción y comprensión del discurso"; así los rasgos del contexto no sólo pueden influir en el discurso (escrito y oral) sino que es posible lo contrario: puede modificar las características del contexto; tal como pueden distinguirse estructuras locales y globales en el discurso, lo mismo puede darse con referencia al contexto. Entre las primeras se ubican el "ambiente" (tiempo, ubicación, circunstancias, etc.) los "participantes" y sus "roles socio-comunicativos" (empresario, promotor, amigo, presidente, etc.), intenciones, metas o propósitos. El contexto global se hace evidente o relevante en la identificación del desarrollo o proceso del discurso en acciones de las organizaciones o instituciones conocidas como "procedimientos" (legislaciones, juicio, educación, reportaje o informes). Del mismo modo el contexto global se manifiesta cuando los participantes se

involucran en interacciones como miembros de un grupo, clase o institución social (mujeres - hombres; indio-ladino; anciano-joven; pueblo-políticos).

- *El tamaño de las empresas impacta en la metodología. Hay que tener una buena caracterización de las empresas y de los empresarios. Mientras más pequeños eran los empresarios, más trabajo yo tenía que meterle al grupo y obviamente más dificultad para materializar –en términos productivos- la cooperación empresarial. Yo tuve un ejemplo (GEC en confección) de unos “micro micro muy micro” en la Zona Oriental, que al final luego de mucho hablar, mucho conversar, conseguimos un contrato con B. para hacerles unas camisas. Pues pasaba que el grupo entre todos no juntaba 30 mil pesos para comprar el material para cumplir el compromiso... Fue un proceso bueno porque los empresarios lograron ponerse de acuerdo, dividirse el proceso y juntarse luego. Ellos tenían una ventaja, que era que B. los subcontractaba a ellos. Entonces lograron juntarse para llegar a una negociación colectiva con B., pero a la hora del ahora no habían los 30 mil pesos para ir a comprar la tela. SL.*

La escala determina diferentes modalidades, no sólo en la forma pensar la empresa sino en el desarrollo concreto de una gestión económica. Es importante que se apropien de la metodología y la pongan en práctica los sectores más desprotegidos, en tanto los beneficios son tangibles y mejoran de inmediato su condición de vida. Aquí cabe reflexionar sobre la cuestión operativa. Decimos en la propuesta metodológica que es en la tarea donde se construye un grupo de eficiencia colectiva, es en la práctica cotidiana alrededor de una tarea concreta que se crece empresarialmente, se incorporan saberes y se establecen lazos de solidaridad. En el caso referido por esta promotora, queda claro que la necesidad de respuesta a un pedido generó los lazos que permitieron responder al mismo, y a su vez crecer como grupo y en valores compartidos.

- *Así (construyendo esa relación y conocimiento sobre los empresarios) se van encontrando los elementos que permiten construir una visión estratégica no sólo del grupo, sino del sector. No sólo tratábamos con la fábrica, sino con la rama industrial. El empresario, los grupos, son momentos de la estrategia. Se tiende a trabajar con el sector.*

Así se va construyendo desde abajo la posible transformación de ese sector industrial, y vincularlo a otros. También nos lo planteábamos así, cruzar por ejemplo la metalmecánica... una rama muy sensible en cualquier propuesta de desarrollo, con las otras ramas, definiendo estrategias conjuntas. FF.

- *(Para consolidar el grupo hay que trabajar) Simplemente con el compromiso (teniendo en cuenta que la cooperación es el eje operativo del modelo), luego se genera una sólida estrategia sobre la base de las responsabilidades asumidas por los actores.*

(hace falta) Mucho compromiso y partir de lo existente, no hay que "bajar al territorio", hay que "subir desde el territorio". Sin perder la noción de conjunto; el proyecto se tiene que construir desde lo LOCAL. JS/Arg.

Se rescata aquí la idea de trabajar integrado al territorio. Así como la empresa no puede ser una isla, los grupos deben trabajar articulados por rama y entre las ramas, a partir de las condiciones existentes. En coincidencia con este promotor entrevistado, dice en su libro Frank Pyke que "el punto de partida de una estrategia para mejorar a sectores industriales de acuerdo a los principios delineados en este estudio, tendría necesariamente que ser construido por las condiciones existentes, sobre las cuales se puede intentar construir con el fin de llegar bastante más cerca de un estado ideal" (1995). Para este mismo autor, la concentración geográfica de las pequeñas empresas, su cercanía física ayuda claramente al desarrollo de sectores industriales de estas pequeñas empresas. Las ventajas son bien concretas, transporte, servicios colectivos, etc., así como las cercanías políticas, sociales y culturales, que brinda oportunidades de promover esfuerzos comunales.

La "construcción desde lo local" que se menciona, puede entenderse como una necesidad y a la vez un aporte de los grupos al desarrollo local; según los lineamientos diseñados por la metodología, está claro que si un sector industrial o varios sectores inician a demandar mecanismos de apoyo, o demandan servicios a las agencias ya existentes, se generarán cambios favorables en todo el entorno.

- *Es complejo instalar la idea de trabajo colectivo por la clara tendencia de los empresarios al individualismo; hay que desterrar la idea de que el éxito depende del fracaso de otro. LT.*

El grupo de PG de Santiago también aportó algunas recomendaciones para el proceso de elaboración de las guías y de formación de PG:

- 1.- *Que las fases no queden armadas como un manual o receta, sino que se evidencie la flexibilidad del proceso, y la flexibilidad que debe tener el PG en el mismo.*
- 2.- *Que si se trabaja sólo la parte de comercialización, el proceso del GEC puede llegar a frustrarse, por razones externas. Ese es un eje muy frágil para instalar el eje del trabajo allí (compartido por otro/as consultores entrevistados).*
- 3.- *Por propia experiencia y por conocimientos de otras, se sabe que la mayoría de los problemas son productivos, por lo tanto, debe reforzarse lo productivo como núcleo duro de la pequeña empresa.*
- 4.- *Procurar poner el énfasis en la tecnología, que no necesariamente debe ser "tecnología de punta" sino tecnología adecuada.*

Estos comentarios han sido retomados a lo largo de esta propuesta metodológica. Tomo aquí un pequeño espacio para comentar que el equipo de INDEPRO reúne todas las condiciones que en este trabajo se mencionan como los pilares necesarios para los promotores de grupos de eficiencia colectiva: tienen gran vocación, convicción política, reflexionan y reformulan sus propias prácticas convirtiendo los procesos en investigación – acción, y fundamentalmente tienen la “creencia” de que “algo mejor está por venir”, como menciona De Ipola, la aporía de nuestro tiempo que busca ser puesta en acto, y que transforma en los espacios en que estos agentes intervienen.

CAPITULO 9

A modo de reflexión final

En esta investigación he pretendido sistematizar una metodología de trabajo para la conformación de grupos de eficiencia colectiva con pequeños industriales a partir de mi propia experiencia profesional y de entrevistas, revisión de documentos, participación en foros de discusión, etc. Está basada también en la recuperación de reflexiones de muchos promotores de estos grupos que han asumido esta forma de trabajo con la pequeña industria como un posicionamiento ideológico, en tanto implica una forma particular de ver lo productivo, una concepción de lo político, de las opciones económicas y de desarrollo para América Latina. Así es que asumo que el trabajo es arriesgado en tanto el mayor desafío es no construir un manual de instrucciones, sino realizar lo mucho de subjetivo, de vivencias reflexionadas, de aprendizajes que surgen de la práctica y que en ocasiones aparecen como intransferibles.

Muchos de los protagonistas entrevistados, promotores y empresarios, han hecho hincapié en que para trabajar con grupos de eficiencia colectiva hay que creer en el proyecto, poner el alma, sentir junto con el empresario... ¿Cómo transmitir de una forma sistemática y comprensible, confrontada con las teorías, una creencia? En realidad, las experiencias de grupos de eficiencia colectiva trascienden la creencia en tanto son puestas en acto de una manera concreta de gestión colectiva exitosa y sostenible. Por ello los entrevistados insisten en la puesta en práctica como única forma de aprender y comprender el proceso de un grupos de eficiencia colectiva (GEC): el aprender haciendo. Por ello puede concebirse al proceso de conformación como un proceso de investigación acción, tal como se referencia más adelante.

Además, un grupo de eficiencia colectiva debe presentar resultados económicos, debe ser competitivo e innovador; y debe estar inserto en una red local que tienda al desarrollo integral de comunidades y regiones y en apariencia esto está reñido con el mundo de las creencias y las subjetividades; de allí el desafío mayor de esta tesis, donde he pretendido sistematizar experiencias de asociatividad empresaria, identificando su esencia metodológica y formulándola como una propuesta de intervención, pero también tratando de comprenderla en tanto proceso complejo, contradictorio, no lineal, amplio, económico y también social donde entran en juego las concepciones de empresarios y promotores, sus orígenes, formas de hacer y su cultura. Por esto mismo la investigación resulta novedosa, en razón de entrelazar variables propias de las ciencias sociales con las de la economía.

Las conclusiones a las que se arriba luego de este proceso de investigación son diversas y ricas. Inicialmente, debo insistir en que lo que aquí se presenta es una metodología para la conformación de grupos de eficiencia colectiva, y que la misma es concebida en sentido amplio, como una propuesta de desarrollo basada en la producción y cuyos principales sujetos actores son los empresarios y empresarias pequeños industriales de todas las ramas de la producción; los trabajadores de las empresas; los promotores y promotoras de estos grupos, y las personas vinculadas a la producción con vocación de cambio social que desarrollan acciones en el ámbito local. Es decir, los sujetos principales son aquellos relacionados con el fortalecimiento de la pequeña y mediana industria, ya que son una de las principales fuentes de trabajo de América Latina, generan empleo genuino, agregan valor y fortalecen por tanto toda la economía.

Los grupos de eficiencia colectiva se constituyen en una herramienta de gestión colectiva de pequeñas empresas; en esta modalidad de gestión se establece entre empresarios, promotores y trabajadores nuevas relaciones, “relaciones de nuevo tipo” dice Cristian Guillen, el principal referente de una metodología donde la confianza, la cooperación y la solidaridad juegan un rol primordial y son valores que vienen a incorporarse a la gestión empresarial como una estrategia de competitividad. Este es uno de los puntos de importancia en la propuesta, que la hace diferente y por lo que fue trabajada a lo largo de esta investigación: la posibilidad de generar riqueza incorporando estos valores y no renunciando a ellos. Concebir la organización social del proceso productivo como eje de una construcción diferenciada, democrática, eficiente y solidaria es no sólo un posicionamiento político sino una forma medular de la metodología.

Dicha metodología basa su desarrollo en el conocimiento y la recreación de las formas de producción de la pequeña industria, en el conocimiento de las ramas de actividad, en el aprendizaje entre pares y en la búsqueda de servicios y relaciones con el entorno local. Este ejercicio social de gestión colectiva de las empresas mejora por sí misma condiciones de vida en tanto fortalece las capacidades para generar riquezas mejorando condiciones económicas, y genera también nuevos lazos sociales.

Me es indispensable aclarar que cuando hablo de GEC no hablo solamente de microempresa pobre, sino de empresas medianas en tamaño, también medianamente competitivas, cuyos patronos y operarios no pueden calificarse como pobres. Sin embargo cabe a los GEC la definición de que actúan en el ámbito de la economía social como una noción que recupera la relación sujeto–objetivo económico, pero hago una diferenciación de la literatura que habla de economía social cuando refiere que son acciones propias del sector pobre que implementa relaciones de reciprocidad y solidaridad en su lucha contra la pobreza (Albarenga y otros).

En este caso, las relaciones se establecen para hacer más competitiva a una pequeña empresa funcionando en tanto resulta ser la mejor propuesta estratégica de desarrollo en el marco de la globalización de mercados. La propuesta de GEC apunta más bien a fortalecer a las PyMES capaces de generar empleo genuino para un gran sector de excluidos, en el entendido de que no todas personas del sector pobre con necesidad de autogenerar sus ingresos son emprendedores, ni pueden lograr alta productividad ni rentabilidad. No obstante la metodología es adaptable a los diversos tamaños de empresas e incluso podría serlo a pequeños negocios de comercio o servicios.

Los grupos de eficiencia colectiva se conforman entre empresas en general de la misma rama de actividad, y en una tendencia posterior a formaciones inter-rama. En ellos se desarrollan estrategias de cooperación con eje en la producción (mejora de diseños, instalación de normas de seguridad en los talleres, especialización en una línea de productos, limpieza, contratación de servicios comunes, generación de una marca propia, etc.) y a su vez cada empresa mantiene su individualidad y su forma de producir.

La tendencia es a la especialización de las empresas en diferentes momentos de la producción o en una línea de productos; este proceso es complejo y rico, requiriendo de la presencia de un agente promotor del grupo que cumple diversas funciones como motivador para la iniciación, consultor técnico, moderador de discusiones grupales, y/o consultor de negocios, de acuerdo a las diferentes etapas por las que los grupos van pasando.

Uno de los pilares de la organización de grupos de eficiencia colectiva es la cooperación horizontal y el aprendizaje entre pares, donde unos empresarios colaboran con otros intercambiando experiencia, modos de trabajar, etc. así como una suerte de control social ya que al realizarse las reuniones grupales en los talleres, no sólo hay intercambio de conocimientos, sino control en relación a los cambios sugeridos a los patronos por sus pares o por el promotor⁷⁰.

A medida que los grupos van consolidándose, tienden redes en busca de servicios de desarrollo empresarial que posibiliten mejoras en la producción; así es que crean nuevas asociaciones o se vinculan con las asociaciones patronales existentes, utilizan los servicios disponibles en el Estado y demandan nuevos; trabajan con universidades y centros de estudios de producción y diseño generando así un nuevo entramado social que beneficia a la producción fortaleciendo las ventajas competitivas de la comunidad y la región. Este es otro punto de importancia y que constituye un aporte de la metodología a la literatura y análisis circulantes en el ámbito del desarrollo de distritos industriales: la cooperación horizontal, el fortalecimiento de

⁷⁰.- Ver Capítulo 3 sobre metodología, y capítulo 7, estudio de caso del Colectivo de la Madera CODEMA.

la cooperación entre pares. Guillen critica el esquema del diamante de Porter señalando justamente la ausencia de desarrollo de esta cooperación horizontal, que bien podría tomar la forma de grupos de eficiencia colectiva.

Los GEC demuestran que es posible generar formas diferentes de vinculación social en el marco de relaciones de mercado. La escala es pequeña pero los grupos se van vinculando y fortaleciendo, fortaleciendo a su vez estas nuevas formas de relación. Decimos al principio que se identifican 3 variables que vienen a contribuir a la generación de estos espacios: la constatación de que las empresas están cada vez más conscientes de que no son islas; el fenómeno de la especialización flexible que se encamina al redireccionamiento de las pequeñas y medianas empresas en el marco de la producción; y por otro lado la visión de los gobiernos locales que han tomado un rol activo en las economías locales, asumiéndolas como un eje central del desarrollo.

Como decía, en opinión de Sergio Boisier, la globalización resulta ser la fase tecnológica del desarrollo del capitalismo y está caracterizada por la simultaneidad de dos fenómenos: un ciclo de vida cada vez más corto para cada generación de productos; y un costo en investigación y desarrollo cada vez mayor para pasar de un producto a otro modificado (del producto "n" al de generación "n+1"), que a su vez tiene la necesidad de reproducirse permanentemente. Esto enmarca una tendencia que puede considerarse histórica en la pequeña industria en los países pobres: la posibilidad de cambiar, de copiar y reformular diseños, de adaptarse, de transformarse o ampliar las ramas de producción, etc. Una "flexibilidad de sobrevivencia" que puede asimilarse fácilmente a una flexibilización productiva planificada como estrategia de competitividad en una red local que ampare y apoye la cooperación horizontal entre empresas. Mencionábamos antes la calificación polivalente de trabajadores y patronos de las pequeñas industrias latinoamericanas, aquellos que pueden desenvolverse en diferentes momentos del proceso productivo, y que pueden incluso transformar la maquinaria o adaptar tecnología en procesos que exigen innovación permanente.

Los grupos de eficiencia colectiva se insertan perfectamente en estos lineamientos porque permiten flexibilidad, incorporación de conocimientos, múltiples perfiles de empresas articulados, redes locales, etc.

Los gobiernos locales han descubierto (o comienzan a descubrir) la economía como generación de riqueza donde pueden intervenir sin "estatizar", convirtiéndose en agentes económicos para promover la riqueza; habiendo abandonado el rol redistributivo de otras décadas, luego del desguace de los '90, aparece esta nueva mirada hacia la producción. No aplican políticas redistributivas pero actúan a favor de la generación de riqueza en sectores

antes completamente desplazados. Guido Santossuoso⁷¹ dice que (complementando esta descripción del momento en que son propicios los grupos de eficiencia colectiva) "tal vez el sector no estructurado de la economía –que incluye toda la gama de trabajadores informales, buhoneros, trabajadores por cuenta propia, empresas familiares, microempresas, etc.- es el sector más congruente con el paradigma liberal de la economía", y por tanto con la flexibilidad necesaria para incorporarse a las nuevas líneas pero desde un posicionamiento diferente. Santossuoso lo define como un momento de síntesis entre el socialismo y el capitalismo; aquí afirmamos que es un momento donde es posible (y necesario, y al decir de Hinkelammert lo racional) incorporar al paradigma de la racionalidad instrumental una racionalidad nueva que involucre la reproducción de la vida de los sujetos, de la cultura, del aprendizaje en común, de la cooperación como una estrategia de trabajo y competitividad.

En cuanto al "cómo?", sin duda esta resulta la gran pregunta. Se han sistematizado aquí herramientas que encierran una propuesta que trata de desterrar la idea de un manual de procedimiento, pero define algunas maneras de intervenir en la realidad para lograr la conformación de un grupo de eficiencia colectiva exitoso. En definitiva, el proceso debe ser concebido como cercano a un proceso de investigación acción, donde se intenta promover que un colectivo social identifique problemas y busque las vías de solucionarlos, mediante procedimientos de acción sistemática y reflexión sostenida, con la guía inicial de un promotor de ese proceso.

Se suele discutir entre quienes trabajan con asociatividad empresaria cómo debe ser un grupo? ¿Qué tamaño debe tener, cuántos empresarios son los óptimos? Esta pregunta también depende de cada grupo, ya que las proximidades que mencionamos antes, la capacidad de llegar a acuerdos, el origen común, el tipo de prácticas de la rama, influyen en este tipo de decisiones. También los grupos deciden si es conveniente cerrarse a nuevos miembros, o ser flexibles. En los estudiados, aparecen los dos casos: el CODEMA es abierto y permite el ingreso de miembros según las actividades que vaya a realizar, y el de los zapateros es cerrado, no hay disposición al ingreso de nuevos miembros.

Como se expresa en los capítulos 3 y 4, las fases fundamentales de la metodología son:

1.- la fase de motivación y sensibilización, donde se identifican posibles interesados, se inician los primeros contactos, y se comienza a conocer a los empresarios y estos entre ellos. También es importante investigar sobre la rama, sus posibilidades, formas de trabajo, costumbres típicas de los empresarios dedicados a la misma, etc.

2.- la fase de conformación, donde los empresarios van comprendiendo de qué se trata la propuesta, cuáles son los posibles logros, cómo va a desarrollarse el proceso, etc. Se llevan

⁷¹ .- Prologa el libro de Pyke sobre experiencias de redes locales, posicionándose claramente en el marco que aquí se expresa.

adelante también tareas conjuntas, pequeñas (o no) que contribuyen a la consolidación del grupo.

3.- la fase diagnóstica, de mucha importancia, porque determinará el tipo de tarea que debe encarar el grupo teniendo en cuenta fortalezas y debilidades de las empresas que lo componen. Ya se evidencia en el GEC como un grupo con identidad propia.

4.- la fase de conformación del proyecto inicial, donde se identifica un punto esencial: la idea de realizar acciones conjuntas de más largo alcance, que deben ser exitosas, y debe trabajarse para establecer y/o mantener lazos de confianza entre empresarios, y entre éstos y los promotores (contrataciones conjuntas, instalación de una tienda, desarrollo de una línea de productos propios, etc).

5.- la fase de conformación de un proyecto estratégico para el grupo se identifica con un grupo ya conformado, con unas experiencias en común y con una organización de la producción que supere en eficiencia productiva a las empresas individualmente.

Estas fases son necesariamente flexibles; es posible que surja un proyecto inicial apenas conformado el grupo (por ejemplo una contratación conjunta), o que llevar adelante los diagnósticos de las empresas sea un proceso paralelo a otras varias acciones que se han pensado para otras fases. La complejidad de la realidad induce al grupo y al promotor a trabajar con flexibilidad; la organización que aquí se propone es solamente una guía.

En la última fase, se espera que el grupo llegue a su autonomía. El tema de la autonomía de los grupos asociativos es muy discutido entre empresarios y consultores de empresa, habiendo quienes se pronuncian afirmando que es necesario y posible que un grupo se autogestione completamente, y otro sector para el que es necesario el auxilio permanente de un promotor. Los GEC aquí relevados avalan esta segunda postura, sobre todo por el sector social del que provienen (clase media trabajadora, o baja). El CODEMA dejó de funcionar 6 meses después de haber finalizado el apoyo del promotor (que trabajaba para PRODEMIPI), aunque sus empresarios afirman haber comprobado los beneficios de la cooperación horizontal, y además, casi 2 años después, inmediatamente reiniciado un apoyo (en este caso de PROEMPRESA) se reconfirmó el grupo y se inició uno nuevo con parte de los primeros miembros del CODEMA. Otros grupos relevados han seguido la misma suerte, salvo algunos grupos dedicados al comercio que contratan ellos mismos un promotor/gerente, o bien alguien del grupo asume casi exclusivamente ese rol⁷².

⁷².- En Tandil, Buenos Aires, Argentina, un grupo de farmacias contrata a un gerente que hace las veces de promotor y que fue quien conformó el grupo desde su trabajo en el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense - IDEB. El grupo está conformado por profesionales de clase media alta. En la misma ciudad, un grupo de comerciantes del rubro materiales eléctricos ha conformado junto con otras 9 empresas de todo el país un grupo asociativo que es gerenciado en su totalidad por el empresario tandilense. Estos casos no aplican a este trabajo, por no tratarse de grupos de eficiencia colectiva sino de comercios que

Para los GEC el rol del promotor/a es fundamental, y no se puede prescindir del mismo. El Estado o los organismos que generen políticas de apoyo a las PyMES debe tener esto muy en claro; en algunos casos podría presentarse formas mixtas, donde el trabajo del promotor puede ser financiado entre algún programa de apoyo, y los mismos empresarios, pero es evidente que los empresarios por sí mismos no llegan a tomar la decisión de autogestionarse. Incluso en el apartado “lecciones aprendidas”, generado y compartido por los empresarios de CODEMA, los mismos se pronuncian por autonomía con acompañamiento⁷³.

La necesidad de vincularse con el empresario construyendo una relación de confianza, el conocimiento de la rama, y el conocimiento de la cultura del empresario, su “mundo de la vida” al decir de los promotores, su hábitus, son pilares de la metodología, tanto como el trabajar en los talleres y con eje en tareas concretas especialmente del ámbito de la producción.

La idea de la necesaria incorporación de la mirada del empresario desde su cultura y sus formas de hacer en el negocio está presente a lo largo de toda la metodología. Saber quién es y cómo resuelve la cotidianidad de su negocio, hace que se identifiquen prácticas eficaces de trabajo que pueden incorporarse al grupo a través del aprendizaje entre pares. El hábitus empresario, el espacio donde los involucrados han desarrollado su subjetividad y es ahora su referencia, interviene sin duda en las relaciones de producción en tanto relaciones sociales. Estas relaciones de cooperación y competencia que se desarrollan en el espacio social del grupo de eficiencia colectiva son un componente esencial del mismo. Puede verse en los ejemplos recogidos en el texto de qué manera el lugar de origen, la clase social, el barrio que se habita, influyen en la conformación de los grupos y en su posterior desarrollo.

En el caso del CODEMA, se conformaron subgrupos más homogéneos de acuerdo al nivel educativo y al sector social de pertenencia, pero se establecieron vínculos de aprendizaje y colaboración entre los subgrupos (que además nunca fueron estáticos o discriminatorios). En el caso de los coreeros de Las Cañitas, la proximidad en la vecindad y el origen determina además lazos de afecto y de relación cotidiana entre los pequeños empresarios. A su vez, uno de los promotores relata el caso de un grupo de mecánicos que por haberse formado en la competencia feroz entre empleados de un mismo taller nunca pudieron, como microempresarios independientes, relacionarse hasta conformar un grupo. En el caso de un grupo de alfareros de Yamasá, la tradición lugareña de ser una aldea de artesanos trabajadores del barro desde hace muchos años, ha sumado saberes y agrupado a los artesanos en 2

basan su cooperación particularmente en pool de compras y marketing, y donde el rol del promotor sería más bien de asesoría/generación de negocios.

⁷³ .- Ver capítulo 7.

grupos, unos alrededor de una empresa fuerte y con mucha trayectoria (la de los hermanos Guillén) y otro grupo con “los otros” artesanos, nucleados en algún punto justamente por no pertenecer al primer grupo, aunque lleven adelante algunas acciones aisladas de cooperación⁷⁴.

En el relato de sus historias laborales, se identifica claramente en los empresarios entrevistados una construcción de su identidad a partir de la empresa; de allí que en este trabajo se tome la categoría de lugar antropológico para mencionar justamente el lugar de pertenencia, tal como lo define Marc Augé, como lugares identificatorios, relacionales e históricos.

Las empresas dan identidad ya que son un lugar de referencia de los patronos hacia el afuera, es “lo que han podido hacer”, lo que los nombra. En este sentido, es fuerte el componente individual que surge del discurso (“uno hace todo solo”), pero a la vez la vivencia de experiencias solidarias que aparecen a lo largo del relato (hay quien heredó máquinas, quien fue apoyado por un antiguo patrón, quien obtuvo crédito y posibilidades muy flexibles de pago en negociaciones basadas en la confianza, etc.) establecen zonas grises donde hay contradicciones. Pero es en la “experiencia razonada” que menciona Peter Gay donde lo anterior se entrecruza; hay una tendencia individual, pero también hay una experiencia solidaria que relacionadas son la base de la nueva experiencia colectiva que constituye el GEC.

A su vez, en el grupo se tiene la experiencia del aprendizaje entre pares, que se suma a estas experiencias de creación de nuevos lazos. Empresarios que han estado pensando al otro como un competidor ven que pueden aprender de él, y que ese otro no es alguien de quien deben protegerse. Uno de los promotores entrevistados menciona como un logro el que llegaron quitar de los talleres un cartel muy conocido que reza “si no es empleado no pase”, acompañando el hecho simbólico de quitar el cartel con la práctica de realizar reuniones semanales de todos los miembros del grupo en las diferentes empresas.

Finalmente quiero tomar un párrafo para reflexionar sobre los promotores de grupos de eficiencia colectiva en tanto agentes protagonistas y generadores de un trabajo que implica la necesidad de un posicionamiento frente a la realidad. Los promotores y promotoras de GEC son profesionales con diversa formación en los que resalta un rasgo de sumamente importante: la capacidad de involucrarse con el otro, y de reflexionar sobre la propia práctica (tanto en el proceso en que esta se lleva a cabo como en lo posterior, siendo en muchos casos motivo de reuniones de reflexión y debates). Todos los consultados que han tenido experiencia en grupos

⁷⁴ .- Justamente por “no pertenecer” al grupo de los Guillén, los hermanos Almánzar y otros familiares que en algún momento se formaron con los primeros, han entrado en una suerte de enfrentamiento y han conformado Arte Taíno, otro grupo con artesanía de calidad que trata de diferenciarse y competir comercialmente con los primeros.

de eficiencia colectiva mencionan que es necesaria una mística de trabajo, es decir, un compromiso que pasa por la voluntad, por lo espiritual. De hecho, cuando mencionan sus experiencias las palabras trascienden lo laboral – profesional, refiriendo que fue “un honor” trabajar con el grupo, o que ese trabajo “me dignificó, ese día supe que podía cambiar algo”.

Por último, una reflexión muy personal: en consonancia con la última frase mencionada por esta promotora, entendí con este trabajo que era posible la experiencia de la transformación social y de la gestión colectiva. Y que esta experiencia sería tal como es manifiesta por estos empresarios en tanto sujetos sociales: contradictoria, con expectativas no cumplidas, diferente de los sueños de transformación porque es llevada adelante justamente por personas a la vez individualistas y solidarias, complejas, que están orgullosos de su origen pobre pero muestran con satisfacción haber salido de ese lugar. Que creen en el proyecto, pero salen de él si no les da resultados económicos. Desde mi profesión, entiendo como un logro profesional poder llegar a comprender que esta realidad está puesta en marcha, que puede transformarse y que esa transformación será tal como los mismos empresarios, contradictoria, tal vez lejana a nuestros sueños, pero real, capaz de dignificarme como profesional y como persona.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAMOVICH, Ana VAZQUEZ, Gonzalo: "La difícil construcción de una economía popular. Sectores populares y emprendimientos socioproductivos". Foro Federal de Investigadores y Docentes. Min. De Desarrollo Social de la Nación. Buenos Aires, 2005.
- ALBUQUERQUE, Francisco: **Desarrollo económico y distribución del progreso técnico**.
- AUGÉ, Marc: **Los no lugares. Espacios del anonimato**. Gedisa, Barcelona, 1992.
- ALVARENGA, Divina:
ILPES – CEPAL. Santiago de Chile, 1997.
- "La economía social y la integración regional: una mirada desde el enfoque del desarrollo local". En: **El desarrollo local y la economía social desde la perspectiva de la integración regional**. Min. de Desarrollo Social de la Nación. Buenos Aires, 2005.
- ANDERSON, Perry: **Los orígenes de la posmodernidad**, Barcelona, Ariel, 1998
- ANSALDI, W: **La ética de la democracia**, CLACSO, Bs As, 1986
- ANSALDI, W.: "Hacia un realismo político distinto", Punto de Vista 24
- ANTUNEZ, Ricardo: **¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo**, Bs As, Antídoto, 1999
- BEJAR y CARTAYA: "Marginalidad y sector informal", Revista Nueva Sociedad, 90, 1987
- BERVEJILLO, Federico: "Territorios en globalización". PRISMA nro 4. Montevideo. 1995.
- BRAGULAT, Jorge: "La economía social tradicional, las cooperativas de trabajo y los sindicatos". Foro Federal de Investigadores y Docentes. Min. De Desarrollo Social de la Nación. Buenos Aires, 2005.
- BOBBIO, N: **Crisis de la Democracia**, Ariel, Barcelona, 1985
- BOISIER, Sergio: "¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?" En: **El desarrollo local y la economía social desde la perspectiva de la integración regional**. Min. de Desarrollo Social de la Nación. Buenos Aires, 2005.
- BONILLA CASTRO, Elsy y otras: **La construcción de sociedades más equitativas. Desafíos de la Gerencia Social en el Siglo XXI. 5**. INDES BID INTEC. República Dominicana. 2002.
- BOURDIEU Pierre: **Questions de sociologie**. París, Minuit, 1984.
- BUITELAAR, Rudolf: ¿Cómo crear competitividad productiva? Marco para la investigación de políticas de cluster. Impreso de la Unidad de Industria, División de Desarrollo Productivo Empresarial, CEPAL. 2000.
- CALDERÓN GUTIERREZ, F: **Los movimientos sociales ante la crisis**, CLACSO ISUNAM, 1986
- CANTO CHAC, Manuel: **Interacción de las organizaciones de la sociedad civil**. Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil. Santo Domingo. 2004.
- CEARA HATTON, Miguel: Fomento de las pequeñas medianas empresas: Elementos macroeconómicos. Fundación Friedrich Ebert. Santo Domingo, República Dominicana. 1988.
- CHARRY, Clara: EL concepto de capital social y sus campos de aplicación. Documento PDF. UAM - Iztapalapa. México 2003.
- CHOMSKY, Noan: **Mantener la chusma a raya**. Ed. Txalaparta SL. Navarra, 1996.
- COLOMBO Y PALERMO: Participación política y pluralismo en la Argentina contemporánea, Bs AS, CEAL, 1985
- CORAGGIO, José Luis: La Economía Social como vía para otro desarrollo social . Documento Urbared. UNGS. 2005.
- CORTÉS, Rosalía: **"Argentina: reestructuración económica e impacto en el mercado de trabajo"**, Informe de Coyuntura, CEB, 1996

- DE IPOLA, Emilio: **Las cosas del creer. Creencia, lazo social y comunidad política**. Ariel Editores. Buenos Aires, 1997.
- DEVOTO, Fernando y MIGUEZ, Eduardo, Comp. **Asociacionismo, trabajo e identidad étnica**. CEMLA – CSER – IEHS. Buenos Aires, 1992.
- ECHEVERRÍA, Olga: “Una inteligencia disciplinada y disciplinante”. Los intelectuales autoritarios de derecha: su concepción estética - ideológica, la política y la representación de la sociedad. Argentina, primeras décadas del siglo XX. Tesis doctoral.
- y Lionetti, Lucía: La Historia Política en su complejidad: los aportes de la historia cultural y la historia intelectual. Ponencia V JORNADAS NACIONALES DE HISTORIA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA. Facultad de Humanidades. Universidad Nacional de Mar del Plata. Simposio: Historia cultural, historia intelectual, historia política: debates y propuestas
- FAO. Guía Práctica para la Formación de Grupos Rurales. FAO.1998
- FEIJOO, M. del C: **Las luchas de un barrio y la memoria colectiva**, Bs As, CEDES, 1984
- GAY, Peter: **La experiencia burguesa. De Victoria a Freud**, Tomo 1: La Educación de los sentidos, México, FCE, 1992, p. 18
- FOUCAULT, Michel: **Microfísica del Poder** La Piqueta. Madrid. 1980
- **“El nacimiento de la clínica: Una arqueología de la mirada médica”**. Siglo XXI Editores. 16^a. Edición. México. 1996.
- GALÍN y NOVIC, J.: **La precarización del empleo en la Argentina**, CEAL-CIAT-OIT-CLACSO, Buenos Aires, 1990
- GALÍN, P: “El sector informal urbano” Nueva Sociedad, 113, 1991
- GEERTZ, Claude: **La interpretación de las culturas**. 5ta. Reimpresión. Gedisa. Barcelona. 1992.
- GILLEN, Cristian: **La Organización Social de la Producción como dinámica del desarrollo: Propuesta para una democracia real**. Ed. Horizonte. Perú. 2001.
- **Hacia una alternativa de desarrollo centrada en la producción**. VH editores. República Dominicana. 1997.
- GONZÁLEZ DOBLES, J: **Dimensiones de la política**, Cidal, Caracas, 1982
- GONZÁLEZ DOBLES: **Democracia, cultura y participación**, CIDAL, Caracas
- GORZ, André: **Miserias del presente, riqueza de lo posible**, México, Piados, 1998
- GORZ, André: **Metamorfosis del trabajo. Búsqueda de sentido**, Madrid, Sistema, 1991
- HELLER, Agnes: **Historia y vida cotidiana. Aportación a la sociología socialista**. Ed. Grijalbo. Madrid. 1997.
- HINKELAMMERT, Frans: **Cultura de la esperanza y sociedad sin exclusión**. DEI. San José de Costa Rica, 1995.
- **El mapa del Emperador**. DEI. San José de Costa Rica, 1997.
- HOBBSBAWM, Eric: **Trabajadores**, Barcelona, Crítica, 1979
- HOBBSBAWN, E. y RANGER, T.: **The invention of tradicion**. U. de Cambridge. 1988.
- ILPES – CEPAL: **Manual de Desarrollo Local**. Dirección de Desarrollo y Gestión Local. Santiago. 2000.
- JELIN, E: **Los nuevos movimientos sociales**, BS AS; CEAL, 1985
- LA BANCA, Analía: Vida cotidiana y gestión de la economía popular: -----“Desarrollo Humano: La utopía realizada”. Revista Centroamericana de Economía. Honduras, 1998.
- LINDEMBOIN (comp..) **El desafío del empleo a fines del siglo XX**, Cuadernos del CEPED, 2, Buenos Aires, 1998
- MAURI, Diana; LEONARDIS, Ota de y ROTELLI, Franco: **La empresa social**. Nueva Visión, Buneos Aires. 1995.
- MEDINA GIOPP, Alejandro (Ed.): **Cómo mejorar la gestión de programas y proyectos sociales? La experiencia del Premio INDES / BID a la calidad e Innovación de la Gerencia Social en la República Dominicana**. . INDES BID INTEC. República Dominicana. 2002.
- MURRAY, Gerald: **El Colmado: una investigación antropológica**. FONDOMICRO. República Dominicana. 1996.
- NOVAIS, Pedro: “Uma crítica ao conceito de espaço no planejamento estratégico”. Documento presentado en el VII Coloquio Internacional sobre Poder Local. Río de Janeiro. 1999.

NUN, José: "El futuro del empleo y la tesis de la masa marginal", Desarrollo Económico, 152, 1999

----- **La rebelión del coro: Estudios sobre racionalidad política y sentido común.** Ed. Nueva Visión. Buenos Aires. Buenos Aires. 1989.

OBSERVATORIO PYME Informe Regional Observatorio PyME. Centro de la Provincia de Buenos Aires. Industria Manufacturera. Año 2006. UNICEN. Tandil. Argentina.

ORTIZ, Marina: **Pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana.** FONDOMICRO. República Dominicana.

PEREZ SERRANO, Gloria: **Modelos de investigación cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural.** Ed. Narcea. España. 1999.

PYKE, Frank: **Redes cooperativas de pequeñas empresas: Una estrategia para el desarrollo industrial. Teoría y práctica.** Ed. Galac. OIT. Caracas. 1995.

QUEZADA, Tirsis: **Las relaciones Estado – sociedad civil en República Dominicana.** Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil. Santo Domingo. 2004.

RAMOS, Joseph: Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos materiales. Documento CEPAL. 2000.

ROJAS SORIANO, Raul: **Guía para realizar investigaciones sociales.** Plaza y Valdez Ed. Colombia. 2001.

SAGUIER, Ma. Lidia: Desarrollo consolidación en la Argentina de un sector de la economía social: Algunos desafíos urgentes. Foro Federal de Investigadores y Docentes. Min. De Desarrollo Social de la Nación. Buenos Aires, 2005.

SALAMON, L., ANHEIER, H. y colaboradores: **La Sociedad Civil Global: Las dimensiones del sector no lucrativo.** Universidad Johns Hopkins. Fundación BBVA. 1999.

SERRANO; Augusto: La Aventura del conocimiento. Ed. Banco Central de Honduras. Tegucigalpa, 1995.

SUNKEL, O. y Paz, P.: **El Subdesarrollo Latinoamericano la Teoría del Desarrollo.** Siglo XXI Ed. México. 1986.

VARGAS, Tahira: **De la casa a la calle. Estudio de familia y vecindad en un barrio de Santo Domingo.** Ed. por: C.E.S. Juan Montalvo. República Dominicana. 1998.

VERÓN, E: **El discurso político: lenguaje y acontecimientos,** Bs As Hachette, 1987

VILLANUEVA, Enrique: **Empleo y globalización: la nueva cuestión social de la Argentina,** Quilmes, 1997

DOCUMENTOS y WEB

BUITELAAR, Rudolf: Fomentar clusters: práctica experiencias internacionales. Mimeo curso ILPES CEPAL. 1999.

CORAGGIO ... La economía social como vía para otro desarrollo social. Urbared. www.urbared.ungs.edu.ar

FERNANDES DA SILVA, Teodomiro: La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local. Gestiópolis.com. La comunidad latina de negocios.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

APAC: Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios (Ministerio de Desarrollo Humano de la Nación, Argentina)
ASONAIMCO: Asociación Nacional de la Industria del Mueble
CAMPE: Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa
CODEMA: Colectivo de la madera
GEC: Grupo de eficiencia colectiva
IDEB: Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense
ILPES: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
INDEPRO: Instituto de Estudios Sobre Producción
INTEC: Instituto Tecnológico de Santo Domingo
RD: República Dominicana
OIT: Organización Internacional del Trabajo
OSC: Organización de la Sociedad Civil
ONG: Organización no Gubernamental
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODEMyPI: Programa de Desarrollo de la Micro y Pequeña Industria de la OIT
PROEMPRESA: Programa para Micro y Pequeña Empresa de la Unión Europea en República Dominicana
SDE: Servicios de desarrollo empresarial