



GESTIÓN EMPRESARIAL Y CULTURA DEL TRABAJO: TENSIONES Y RESOLUCIONES ENTRE AFILIACIÓN Y EFICIENCIA

Nelson Fréitez

Profesor
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
Decanato de Administración y Contaduría

La modernidad capitalista que se gestó en los países de Europa occidental fue generadora de un conjunto de rasgos socioculturales entre la población que coadyuvaron al fortalecimiento y expansión de sus tejidos empresariales. La intensa competencia entre los productores, consustancial a este modo de producción, propició, bajo significativas influencias religiosas, las propensiones al trabajo sistemático y al ahorro. Históricamente la dinámica de la producción capitalista influyó en la conformación de mentalidades entre los grupos propietarios de la sociedad, proclives a la disciplina del trabajo permanente y a la postergación de sus gratificaciones en aras de la reinversión y de la acumulación de capitales, en un marco de una alta valoración social de la riqueza.

Diversos analistas han concluido que en América Latina no están mayoritariamente presentes tales rasgos socioculturales; por el contrario prevalecen valoraciones negativas del trabajo y de la riqueza y, por ende, comportamientos tendentes a la evasión o desgano frente al trabajo sistemático, a la satisfacción hedónica y cortoplacista de las necesidades y a la ausencia de ahorro.

En Venezuela se han elaborado estudios orientados a demostrar que en nuestra sociedad, un alto porcentaje de la población presenta una especie de rezago de modernidad que la mantiene enclavada en una lógica de relaciones primarias y dependientes, que le impide asumir actitudes y conductas propiciadoras de iniciativas productivas y mucho más, de sostenerlas exitosamente en el tiempo.

Se ha señalado que en nuestra población una gran mayoría de grupos sociales tienden a maximizar sus motivaciones afiliativas y a buscar “externamente” la responsabilidad sobre su presente y su futuro, lo cual conspira contra la disposición al emprendimiento de acciones sistemáticas para generar trabajo, producción y riqueza.

En un momento como el que atraviesa el país de severa y prolongada recesión económica y de quiebra y contracción en el desarrollo de empresas, puede resultar útil reflexionar sobre las características socioculturales presentes en la población y los enfoques con los cuales se les ha analizado, para examinar las potencialidades, fortalezas, restricciones y debilidades que pueden presentar distintos grupos poblacionales en los muy urgidos procesos de creación y consolidación de empresas.

En este ensayo nos ocuparemos de analizar algunas de las caracterizaciones que se han elaborado acerca de la valoración sociocultural de la población venezolana con respecto al trabajo y a la creación de empresas, para tratar, a la luz de la experiencia organizativa y productiva del movimiento social de las Ferias de Consumo Familiar, de evidenciar la consistencia de tales abordajes y sobre todo, las potencialidades y limitaciones presentes en grupos de nuestra población para la generación de emprendimientos empresariales.

SOBRE RASGOS SOCIOCULTURALES Y VALORACIONES DEL TRABAJO EN LA POBLACIÓN VENEZOLANA.

En todas las sociedades se generan históricamente determinadas creencias, actitudes y apreciaciones en la población con relación a la producción y el trabajo, destacando las que tienen que ver con el

conjunto de significaciones y valoraciones que sus integrantes le confieren a esas actividades sociales (Briceño-León, 1996: 79). Tales valores no son únicos y exclusivos de cada sociedad, aunque suelen generarse particularidades en la jerarquía que una determinada población le otorga a los mismos.

Las significaciones y valores constituyen elementos centrales de una cultura ya que representan el modo como se interiorizan y se asumen las normas de la sociedad¹ ofreciendo parámetros para interpretar y jerarquizar los comportamientos y las acciones humanas, juzgando y diferenciando lo que es adecuado, conveniente y “bueno” de lo que es “malo”, negativo o inapropiado. Por supuesto, tales valoraciones no son similares ni universales entre los distintos grupos de la sociedad, a pesar de que existan preferencias valorativas predominantes o mayoritarias.

Nuestra sociedad ha sido caracterizada como una entidad que aún no ha llegado a asumir las condiciones de una “modernidad mínima”, a saber, “...una voluntad de dominio transformador sobre la naturaleza, plasmada en la ciencia natural y la tecnología; una ética universal con base en la racionalidad común a todos los hombres; y un sistema de reglas abstractas que rigen la convivencia social, tanto en lo económico como en lo político” (De Viana, 1997: 568).

Se ha identificado que la sociedad venezolana presenta una suerte de “bloqueo a la modernidad”, expresado en la constatación de que, aún contando con los marcos normativos y las formas institucionales de sociedades modernas, universalistas y democráticas, nuestros comportamientos predominantes se rigen por “modos de relación premodernos”, resultantes de la extensión a los espacios públicos y societales de las lógicas relacionales

que son características de los grupos primarios – “familísticos” – de pertenencia, en los que prevalecen las lealtades particularistas.

Surgida históricamente de tales modos de relación premodernos, la cultura venezolana, según este enfoque, está caracterizada por un conjunto de creencias y valores que tienden a ubicar las causas de los acontecimientos en el contexto que rodea a las personas y no en su interior. Tal “externalidad” se sustenta, a su vez, en las creencias en la irresolubilidad de los problemas de la realidad, en la imposibilidad de cambio de la misma a partir de la acción de la persona, en la injusticia que predomina en las relaciones sociales (De Viana, 1999:82).

En tal sentido, las creencias que maneja la gran mayoría de la población se orientan a explicar las causas de lo que transcurre en la realidad a factores ajenos a las iniciativas, capacidades o voluntades de los propios individuos; suelen atribuírsele los cambios de la realidad a elementos como la “suerte”, el azar, o a la acción de actores poderosos tales como Dios, el Estado, el patrón y otros.

La predominancia de las relaciones primarias en la vida social y pública, se explica por la existencia entre los grupos familiares de nuestra sociedad de una sobrecarga y absolutización de la figura materna y una gran debilidad o ausencia de la figura paterna. De tal forma, la relación materna-filial se convierte en el epicentro de las relaciones intrafamiliares –“matricentralidad” (Hurtado, 1995: 29)– que con su práctica de prolongación en el tiempo de la dependencia emocional-afectiva y funcional, limita y dificulta la emancipación autónoma de los individuos. Esta relación familística proyectada en el plano social global y público se traduce en el establecimiento de lealtades particularistas con prioridad sobre cualquier otra relación social normada, contraída o

negociada, incluyendo las establecidas en el marco legal vigente en nuestra sociedad.

El estudio sobre la pobreza realizado por la UCAB que referimos cuantificó en 87.70% la proporción de la población mayor de 18 años de la Región Central del país que presenta creencias predominantemente vinculadas al control externo, en tanto que sólo un 12,30% asocia los cambios de la realidad con su propia acción; tal control externo se expresa en “...el bloqueo de la iniciativa individual, escasa motivación para la participación en procesos colectivos, dificultad para vincular esfuerzos personales con logros, desconocimiento del mérito individual, creencia en que el mundo es problemático, complejo, irresoluble e injusto” (De Viana, 1999: 85-86).

De igual manera, se concluye que la cultura en Venezuela está dominada por “valores premodernos”, tales como: la *afectividad*, expresado en la gratificación inmediata de deseos y necesidades subjetivas al margen de consideraciones sobre consecuencias de mediano y largo plazo; el *particularismo*, como la preferencia a actuar según lealtades particulares por sobre normas y principios universales; la *adscripción* en la consideración de actores con base en su posición social y sus relaciones más que en los méritos adquiridos; la *difusividad* en los roles con los que se actúa socialmente, sin distinguir lo privado de lo público, lo individual de lo colectivo, obviando especificidades; y la *orientación hacia sí* en la búsqueda de los propios intereses por encima de los colectivos en las realidades públicas.

Esta gama de creencias y valores que bloquean el tránsito a la modernidad, a pesar de que han permitido “...la implantación de algunos productos de la modernidad...sostienen una matriz cultural premoderna que tenazmente se resiste a desaparecer y...condiciona todos los

modos y planos de relación” (De Viana, 1998:36). Los autores aludidos expresan que esta resistencia deviene de la dificultad de cambiar un modelo cultural – con sus respectivos valores-, que de alguna manera ha asegurado la preservación de la vida del grupo social. Este modelo cultural vigente en el país lo denominan *familismo amoral criollo*, ya que los integrantes de la sociedad asumen la búsqueda de las máximas ventajas materiales ó de prestigio social en forma inmediata, de ser posible, para si mismo y para su grupo nuclear de pertenencia, bajo el supuesto que todos lo demás actores están haciendo exactamente lo mismo.

De los resultados de la investigación que reseñamos nos interesa resaltar, por un lado, el carácter inhibitorio que se le confiere a las relaciones primarias exclusivamente como fuente de “familismo amoral” y por otra parte, la caracterización de las creencias de un alto volumen de nuestra población como generadoras de una “externalidad” en la determinación de la propia vida, que termina por bloquear, desmotivar e inhibir la acción y la responsabilidad individual y colectiva.

MOTIVACIONES AFILIATIVAS Y DISPOSICIÓN AL TRABAJO SOCIALMENTE GRATIFICANTE.

La población venezolana ha sido caracterizada en distintas investigaciones², según sus preferencias motivacionales*, como altamente orientada al poder y a la afiliación y muy escasamente motivada al logro. La motivación a la afiliación está asociada a la búsqueda prioritaria de satisfacciones en las relaciones interpersonales, al cultivo de vínculos sociales que generen reciprocidad, afecto, seguridad, compañía. Esta motivación se realiza con base en conexiones emocionales y

afectivas entre las personas al margen de consideraciones de mérito, posición o logro. El estudio de la UCAB caracteriza esta tendencia afiliativa de la población venezolana, originada en la matricentralidad, como uno de los factores de resistencia al cambio y de obstrucción a la modernidad, incluso como una de las rémoras premodernas que deberíamos remover para aspirar el avance hacia una sociedad productiva, basada en el logro y en relaciones coherentes y normadas.

Sin embargo, se pudo identificar en otras investigaciones realizadas en el país rasgos en nuestra población que permiten arribar a conclusiones diferentes en relación al valor de la afiliación y a la propensión sociocultural a satisfacer necesidades relacionales y afectivas, incluso en ambientes de trabajo.

En un estudio sobre las valoraciones del trabajo presentes en una muestra de personas del Área Metropolitana de Caracas distribuida entre diferentes estratos sociales de la población (Briceño León, 1996: 78 y ss), se encontró que la mayoría de quienes se entrevistó valoraban el trabajo “Como una fuente de ingreso” (60%) o un “Medio de realización” (24%), pero no como “Un castigo” (1,2%).

Esta exploración reveló igualmente que entre los atributos más positivos del trabajo, los entrevistados señalaban “... la amistad, el buen trato, el sentirse bien y cómodo en su ambiente de trabajo”. Llama la atención que en esa investigación, los resultados acerca de los elementos vinculados con el trato, el compañerismo, las relaciones de respeto y confianza, hayan alcanzado niveles de valoración proporcionales con el ingreso obtenido por el trabajo. Evidencia también que entre los aspectos menos apreciados en un trabajo se encuentra, en primer término el “Ser mandado” y posteriormente “Los malos compañeros”.

En una investigación acerca de la ética del trabajo realizada entre trabajadores del sector público y de empresas privadas, (Romero, 1996: 34 y ss) se detectó, primeramente, que para un 65% de los/as entrevistados/as “Trabajar es Gratificante”, en tanto que un 5% lo apreciaba como “Una carga”. Igualmente alrededor de 4.5 de cada 10 personas entrevistadas compartía con sus compañeros/as de trabajo su tiempo libre; asimismo, se determinó que frente a faltas al trabajo o al cumplimiento de obligaciones de su compañeros/as de trabajo, más del 60% optaba por “hablar con él/ella” antes que censurarlo/la o “sentir que no es su problema”. De igual manera, este estudio evidencia que más del 90% de los/as entrevistados/as comunica en su núcleo familiar lo que le acontece en su trabajo.

Las investigaciones reseñadas ponen de manifiesto, a diferencia de lo que suele señalarse corrientemente, que entre la población existe una “visión positiva del trabajo” como expresa Briceño León y predomina “...la opción del trabajo como gratificante, lo que es una muestra de una actitud positiva, independientemente, de que en materia salarial se presenten las normales inconformidades”, tal como lo manifiesta Romero (Ob. Cit., 1996: 35). Estos estudios demuestran, además de forma clara que existe una vinculación significativa entre el trabajo y las relaciones afiliativas, tanto las que se desarrollan en el seno de la familia como las que se escenifican en los ambientes específicamente laborales.

En tal dirección, puede subrayarse que la motivación afiliativa predominante en la población venezolana, no necesariamente constituye un obstáculo o una resistencia que limite el ejercicio de las iniciativas humanas destinadas al trabajo. Las evidencias apuntan al hecho de que tal propensión a las relaciones afiliativas se pueden combinar con las acciones

que se despliegan en el hacer que representa el trabajo. Incluso, tal forma de vivenciar el trabajo puede llegar a potenciar la integración, la confianza y la fortaleza de las organizaciones productivas, si se logra convertir la afiliación en solidaridad y apoyo mutuo entre quienes trabajan juntos para desplegar iniciativas y aumentar la productividad de las personas y de sus agrupaciones laborales.

La alta valoración de las relaciones afiliativas como prioridad en nuestras motivaciones sociales, más que ser exclusivamente una expresión de “familismo amoroso” – egoísta y socialmente insensible-, ha constituido una vía para garantizar los intercambios de servicios y de préstamos que los integrantes de grupos familiares realizan en función de asegurar su sobrevivencia y su existencia.

En sociedades, como la nuestra, en las cuales una significativa proporción de la población no ha podido, por un lado, acceder al mercado formal de trabajo y, por ende, al mercado de bienes y servicios y, por otra parte, no logra ser eficiente y adecuadamente atendida por el Estado y sus políticas públicas, los núcleos familiares y sus formas sociales de extensión llámense asociaciones vecinales, civiles, etc. – se convierten en los medios disponibles para enfrentar las exigencias de la realidad. De allí, a nuestro juicio, el fuerte apego a los núcleos familiares y su vigencia, en algunos casos, como familias extendidas que actúan como redes de reciprocidad y apoyo mutuo; logrando, en mayor o menor medida e incluso con gran precariedad entre los más pobres, proveer los bienes y servicios sin los cuales la vida de sus integrantes no estaría ni siquiera básicamente garantizada.

Sin embargo, las redes familiares más allá de constituir mecanismos de sobrevivencia no garantizan de por sí el desarrollo de

iniciativas productivas que sean viables y productivas en un mercado competitivo. Cientos o miles de las llamadas microempresas informales de origen y capital familiar existentes en nuestro país, evidencian que con el capital que cuentan, la tecnología que las caracteriza, los mercados a los cuales acceden, la escala de sus operaciones, no logran alcanzar niveles de rentabilidad y de ingreso que mejoren la calidad de vida de sus integrantes, a pesar de que incorporen una fuerza de trabajo familiar que practica, de alguna forma y bajo relaciones afiliativas, el apoyo mutuo y la solidaridad. Más bien lo que se percibe es una sobreexplotación de la fuerza de trabajo para competir en el mercado con base a una constante reducción de los costes laborales (Freitez, 1991: 57-58).

Por tal razón, la posibilidad de desarrollar empresas rentables y competitivas, que logren “reconvertir” y potenciar las relaciones primario-afiliativas hacia una alta motivación al logro dirigida a procurar resultados y metas establecidas, está vinculada al diseño y realización de proyectos organizaciones y productivos, participativos y eficientes que logren insertarse en “nichos” de mercado viables para los mismos. Lo cual es especialmente significativo para los sectores de medianos y bajos ingresos de nuestra sociedad, los cuales, por un lado, carecen de los recursos financieros para el montaje de empresas con capitales significativos, dificultándoseles además el acceso al crédito formal y, por otra parte, son los que mayormente propenden a tales motivaciones y relaciones afiliativas, dadas las carencias y necesidades que presentan.

La experiencia que ha desarrollado desde el año 1983 el movimiento cooperativo del estado Lara con el proyecto de las Ferias de Consumo Familiar (FCF), representa una

ejemplo apropiado de combinación de una organización social que compite en el mercado alcanzando un espacio en el mismo, aprovechando al máximo su naturaleza y propósito fundamentalmente de desarrollo sociocultural y de crecimiento humano de sus integrantes (Gómez, 1998: 6). En este movimiento social se logra articular, a nuestro juicio, el carácter sociocultural afiliativo y relacional que une a sus miembros con los parámetros de eficiencia y productividad que exige la competencia en el mercado, enfrentando hasta el presente, de una forma apropiada, la significativa tensión entre motivación afiliativa y competitividad presente en una sociedad como la nuestra, o dicho en términos del estudio sobre pobreza de la UCAB las contradicciones entre los valores y comportamientos de la modernidad y la premodernidad.

LAS FERIAS DE CONSUMO FAMILIAR COMO ESPACIOS SOCIALMENTE AFILIATIVOS Y PRODUCTIVOS.

Las FCF constituyen un movimiento articulado de organizaciones sociales dedicadas, entre otras actividades, a la producción, distribución y comercialización de productos alimenticios, que vincula a alrededor de 300 productores agrícolas alimentos organizados en 20 grupos campesinos y a 11 unidades de producción comunitaria de alimentos procesados, con 50 agrupaciones cooperativas y asociaciones civiles que asumen, fundamentalmente en áreas urbanas, la comercialización de tales productos. Las FCF ofrecen semanalmente a más de 40.000 familias productos perecederos y no perecederos a precios, en promedio, un 25% por debajo de los precios del mercado, generando ahorros para sus compradores de más de 10.000 millones de Bs. al año. En el

año 2002 vendieron 30.000 millones de Bs. con un crecimiento interanual del 10% de incremento real en ventas (CECOSESOLA, 2003:72).

En la actualidad representan el mayor distribuidor de verduras al detal del país y son ubicadas por las principales agroindustrias de Venezuela entre el 3ro. y 5to. mayor cliente al detal de sus productos procesados en el territorial nacional.

Las FCF están conformadas por una variedad de actores organizados e instancias que se mantienen, permanente e intensamente, en múltiples interrelaciones para programar, ejecutar, controlar y evaluar una variedad de actividades productivas, comerciales, sociales y culturales. Esta multiplicidad de organizaciones e instancias, que vincula a más de 1.000 personas, garantizan semanalmente la apertura abastecimiento y funcionamiento de alrededor de 40 "Puntos de ventas" en diferentes ciudades del estado Lara, especialmente Barquisimeto. Como se señaló las FCF articulan grupos organizados del campo y de la ciudad, fundamentalmente de bajos ingresos, la mayoría de los cuales no contaban con experiencias previas de creación y desarrollo de empresas.

El sistema de ventas de la FCF gira en torno a una oferta de precio único por kilogramo de verduras, hortalizas y frutas, la cual se encuentra en promedio entre un 20-30 % por debajo de los precios predominantes en el mercado y de víveres y productos de limpieza personal y del hogar ofrecidos en alrededor de un 20% menos.

La eficiencia de este circuito social de producción y comercialización agroalimentaria, puede visualizarse comparado algunos índices de sus operaciones con los que presentan en

promedio los supermercados. En tanto los "Gastos operativos" representan para los supermercados 10-15% para las FCF alcanzan un 6%; las "Pérdidas" en perecederos significan en las cadenas de supermercados entre un 20 y un 30% mientras en las FCF montan 13-15%; asimismo las "Fugas en víveres" que en las FCF alcanzan entre un 0.5-1% en los supermercados llegan a conformar un 3-5% (CECOSESOLA; 2003: 80).

La significativa productividad y eficiencia de este movimiento social deviene, a nuestro juicio, fundamentalmente de los siguientes factores (Freitez, 1997: 53 y ss).

1. En primer término, de las *innovadoras modalidades organizativas* que ha adquirido la conformación de este movimiento, cuya misión no se circunscribe exclusivamente a propósitos de orden económico, sino que *procura el desarrollo y el crecimiento humano integral de sus integrantes*, en razón de lo cual sus actividades no sólo abordan los ámbitos específicos del trabajo sino que incluyen el ahorro y crédito, la salud y la seguridad social, el deporte y la recreación, la participación familiar teniendo como sustento un constante proceso de formación y transformación personal. En tal sentido, la organización se orienta a satisfacer las necesidades que se les van presentando a sus integrantes, sobre la base de la constante participación de los mismos en sus dinámicas de acción y reflexión.

En función de ello, señalan que están "...intentando ir creando una organización que facilite nuestra transformación personal en el trabajo cotidiano al ir construyendo entre todos nuestras relaciones...". En tal dirección se conciben como una "autoorganización flexible, participativa que...se nutre de la diversidad... profundizando tres dinámicas íntimamente relacionadas que se refuerzan mutuamente:

Una comunicación permanente. Unas relaciones de confianza. Una creciente identidad” (CECOSESOLA, 2003: 87).

El epicentro de las dinámicas organizativas sobre las cuales se estructura el movimiento de FCF, gira en torno a las reuniones semanales de todos sus actores en sus diferentes instancias “Nuestra única estructura organizativa la constituyen las reuniones abiertas a la participación plena de todos los integrantes de la organización global” (CECOSESOLA, 2003: 82), por medio de las cuales se trata de asegurar una base para la “comunicación permanente”. A través de estas reuniones amplias de todos los integrantes de cada uno de los grupos que conforma el movimiento de las FCF circula ampliamente la información y se van diseñando y difundiendo los criterios compartidos con los cuales se adoptan colectivamente las decisiones. Las reuniones posibilitan que las FCF funcionen con base en un incesante movimiento de acción y reflexión, en las cuales se programa, coordina y se evalúa el trabajo; “se discute todo”: desde las evaluaciones de las actividades realizadas y los planes futuros sobre nuevas iniciativas hasta los aumentos de sueldos o las decisiones sobre ingresos y salidas del personal.

En tal sentido, la organización de las FCF ha creado progresivamente instancias en las cuales se funciona con la menor jerarquización y división permanente del trabajo posible, a través de la toma de decisiones compartidas y la constante rotación entre diversas funciones de la totalidad de sus integrantes desarrollando la responsabilidad compartida por las decisiones colectivas que se adoptan, así como una “actitud multifuncional” entre sus integrantes³. Esta circulación sistemática de personas e informaciones entre toda la organización, facilita la conformación y actualización de una identidad organizacional compartida, así como

el establecimiento y seguimiento colectivo de las responsabilidades “Se trata más bien de ir potenciando la iniciativa personal y grupal al ir construyendo relaciones de confianza y una creciente identidad. Esto facilita que progresivamente, nos vayamos haciendo responsables de las consecuencias relacionadas con la ejecución, la vigilancia y el propio proceso formativo”.

Relacionado con las modalidades organizativas otro de los factores que influye en el incremento de la productividad y la eficiencia de las FCF, tiene que ver con el establecimiento de una *disciplina colectiva* entre sus múltiples y variados actores, tanto productores agrícolas como organizadores de los puntos de venta y miembros de las unidades de producción comunitaria. La disciplina constituye una preocupación permanente entre los integrantes de las FCF ya que han aspirado a construir una disciplina conscientemente asumida que no sea el resultado de la supervisión jerárquica, del temor a la sanción o del incentivo monetario.

En ese sentido, *han enfrentado un conjunto de elementos presentes en nuestra cultura que frenan la asunción de la confianza, la transparencia y la autorresponsabilidad que están en la base de una disciplina consciente*. En especial han abordado en sus reflexiones y acciones el tema de los valores, discutiendo y vigilando colectivamente las manifestaciones en las prácticas diarias de “Las actitudes de aprovechamiento individualista...a mi que me pongan donde hay. La alcahuetería... el que le pega a su familia se arruina. La nivelación o la igualdad ajuro... (las cuales) funcionan en la práctica en íntima interrelación y se refuerzan mutuamente... Se arraigan progresivamente como comportamientos que se manifiestan, entre otros, en privilegios cubiertos, falta de iniciativa, desidia, tráfico de influencias o

hechos de corrupción...” (CECOSESOLA, 2003:90). Debe subrayarse el hecho de que en las FCF esta permitido, e incluso se auspicia, la incorporación de familiares en la organización como trabajadores “fijos”. Al trabajar constantemente en las reuniones y en las convivencias de reflexión, sobre los antivalores que “frenan el proceso organizativo” y sus expresiones en la práctica cotidiana, se confía en que se pueda superar la tendencia “familiar” de complicidad y “alcahuetería”

2. Un segundo elemento que a nuestro juicio, ha posibilitado la expansión y fortalecimiento de la FCF, tienen que ver con *la creatividad y las innovaciones para adaptar las FCF, a las aspiraciones de sus clientes y a las dinámicas del mercado*. Tales innovaciones han surgido de la participación colectiva en la evaluación constante de los problemas y necesidades que se les presentan y en la búsqueda de soluciones basadas en sus propias capacidades y en los recursos disponibles y, sobre todo, en sus referentes socioculturales y sus aprendizajes.

Esta larga cita es una evidencia de ello “...inicialmente, nuestra capacidad económica sólo daba para comprar sumadoras desechables de bolsillos...actualmente, teniendo los recursos necesarios, no está planteado cambiarnos para las “modernas” tecnologías de las grandes cadenas de supermercados, ya que hemos reducido el problema (de las pérdidas en las cajas de pago) a su mínima expresión evitando grandes inversiones o gastos. Fruto de la vigilancia colectiva hemos reducido las fugas en víveres al mínimo, utilizando un sistema de cobranzas mucho más rápido que las propias cajas registradoras. Debido a la confianza depositada cualquier error o devolución es rápidamente corregido (CECOSESOLA, 2003, 80).

Las mejoras e innovaciones han sido fruto

de la respuesta a las necesidades que se les han presentado, a partir de criterios explícitos y consensuados sobre la base de principios organizacionales como la austeridad “...novedosas tecnologías que han ido emergiendo de este proceso abierto y flexible que se ha nutrido de la escasez”. No debe olvidarse que el valor de la austeridad mantiene una vigencia significativa en el estado Lara, dadas las características predominantemente semiáridas de su medio físico-natural y el carácter agropecuario, artesanal y comercial de su base económica. En ese sentido, las FCF demuestran que la competitividad de una región, en este caso de una experiencia de Lara. “...tiene una fuerte determinación en los procesos socio-culturales que se dan en cada empresa, los que se derivan de su matriz cultural, los mecanismos a través de los cuales el contexto es interpretado dentro de la empresa y el énfasis que se ponga en los procesos de aprendizaje sobre los aspectos económicos, tecnológicos y organizativos de la empresa” (Pirela, 2003: 28)”

3. Un tercer elemento que vale la pena resaltar en la dinámica de trabajo de las FCF, está relacionado con el desarrollo de las capacidades de negociación y de establecimiento y seguimiento de acuerdos entre los distintos actores que las conforman, en particular, entre los grupos de productores agrícolas y las cooperativas y asociaciones que organizan y operan los puntos de venta. Estas relaciones que son exigentes dado el volumen de las transacciones que se manejan, los recursos que están implicados en las mismas y el carácter de los actores involucrados cuya mayoría no ha dirigido ni administrado empresas previamente, sin embargo, han podido desarrollarse intensamente desde comienzos de los años 90 hasta el presente. La base de tales relaciones se sustenta en los mismos elementos organizacionales descritos,

respaldados, por el ejercicio, por parte de todos los involucrados, de la mayor transparencia en el manejo de la información sobre costos de producción, volúmenes entregados y precios, además del pronto pago y de la planificación de siembras. A tal fin, productores cuasi-analfabetas aprendieron a calcular y a presentar sus costos de producción en las Jornadas bimensuales de “Planificación de Siembras”, en las cuales todos los actores del sistema se reúnen para decidir sobre los elementos centrales de sus relaciones productivas y comerciales.

De tal manera, las FCF presentan en su trayectoria de 20 años de existencia, una serie de resultados objetivos, materiales, constatables, que pueden ser explicados examinando su organización y funcionamiento. En la sintética exploración que hicimos sobre la misma, se puede evidenciar que personas con una tradicionalmente limitada propensión al emprendimiento productivo y comercial, han gestado y encontrado en las FCF un terreno fértil para desarrollar sus potencialidades humanas de participación, iniciativa, innovación, responsabilidad. Lo han hecho y lo siguen haciendo sin dejar de ser lo que eran, aunque poniendo en evidencia lo que los limita y potenciando lo que los fortalece.

**CONSIDERACIONES FINALES.
¿ES POSIBLE COMPATIBILIZAR
NUESTRA CULTURA DEL TRABAJO
CON LA EFICIENCIA Y LA
PRODUCTIVIDAD ECONÓMICAS?**

La discusión relevante sobre nuestra cultura del trabajo no debe circunscribirse a su comparación con las valoraciones presentes en sociedades productivamente muy desarrolladas para ponderar la medida en que nos acercamos o distanciamos de las mismas. En estos tiempos de crisis de la modernidad capitalista, como se

le conoció en su máximo esplendor en la postguerra, puede resultar verdaderamente poco útil preguntarnos si nuestros valores y comportamientos se corresponden con la misma o con formas de vida “premodernas”.

Lo relevante y novedoso puede ser examinar nuestros rasgos socioculturales, desprejuiciadamente, con la mayor prevención de visiones eurocéntricas o de búsqueda de supuestas “esencias ancestrales”, para que a la luz de investigaciones sobre nuestras realidades y a partir del conocimiento de experiencias productivas y organizaciones logradas, podamos identificar nuestras fortalezas y debilidades en los procesos de emprendimiento de empresas, asociaciones e instituciones.

Considero que no son incompatibles el emprendimiento empresarial y su correspondiente búsqueda de eficiencia y productividad, con las motivaciones afiliativas y relacionales de nuestra población. Es más, tales valores y motivaciones pueden convertirse en elementos altamente favorables para conformar empresas, asociaciones y movimientos socioproductivos. Pudiéramos señalar que constituyen potencialidades, que si se abordan y trabajan apropiada y conscientemente, pueden ayudarnos a superar rémoras y obstáculos que se nos han presentado a lo largo de todo el pasado siglo XX en los procesos de creación de empresas.

La exigente, variada y rica experiencia del movimiento cooperativo del estado Lara, protagonizada por sectores tradicionalmente excluidos de las dinámicas productivas y comerciales de nuestra sociedad, nos demuestra, además, que es posible superar en una medida importante “la externalidad” en la que vivimos una gran parte de la población. No es una fatalidad cuasi-congénita que debe esperar un largo y tortuoso tiempo histórico para que pueda ser superada.

De tal manera que afiliación, particularismo, externalidad, no son expresiones de una metástasis que carcome inexorablemente el cuerpo del país y que requiere la intervención exclusiva de “especialistas” que dictaminen la terapia más conveniente para superarla. En estos tiempos de ofrecidos y reclamados protagonismos, puede ser muy provechoso que los cambios profundos que se aspira generar en el “ADN” de nuestra sociedad, consideren los avances que hemos logrado con los valores y creencias que hoy tenemos.

No debemos ser ingenuos pensando que la “externalidad” es sólo un paternalismo excesivo presente en quienes no se atreven a asumir la vida a partir de sus propios esfuerzos. La ausencia del Estado, de seguridad social, de políticas sociales y de reglas económicas claras, coherentes y consistentes genera una gran necesidad de reclamar la presencia de “otro poderoso” que contribuya a otorgarle un sentido de seguridad, de sociedad, de comunidad compartida, al país en que vivimos.

Definitivamente, nuestras motivaciones afiliativas y nuestras lealtades familiares pueden conjugarse con organizaciones y trabajos productivos y eficientes. Igualmente, seres emocionalmente vinculados a estrechar vinculaciones maternofiliales, pueden convertirse en asertivos emprendedores, si generan y encuentran las condiciones que les potencien las motivaciones y sus capacidades embrionarias. El papel del Estado a través de políticas educativas, científico-tecnológicas y de fortalecimiento del capital social, resulta entonces imprescindible.

NOTAS

1. "La cultura del trabajo es... el modo singular como los individuos entienden el trabajo, la preferencias que tienen, lo que valoran positivamente y negativamente; el sentido que le otorgan a lo que hacen; por qué lo hacen y para qué lo hacen" (Briceño-León, 1996:80).
2. Entre las que destaca la realizada a fines de los años 60 por el psicólogo norteamericano Mclelland, el cual en un estudio comparativo en más de 60 países, encontró a Venezuela como uno de los países de mayor motivación al poder y a la afiliación y menor a la de logro.
3. "En nuestro caso no existe organigrama, no existe manual formal de procedimientos...No existen cargos sino tareas a cumplir. Entre todos vamos asumiendo estas tareas en forma rotativa, posibilitando en la práctica una visión global de la organización... Cuando se necesitan tareas de coordinación, son asumidas normalmente por equipo y en forma rotativa...En todo caso, todos los integrantes de las ferias nos incorporamos los fines de semana a trabajos de venta al detal. Esto ayuda de desdibujar la burocratización... Es más, al no existir cargos y por lo tanto, organigrama alguno, desaparecen las barreras o separaciones formales que dificultan que una persona asuma varias funciones. Esto facilita que del mismo proceso transformador de creciente identidad vaya emergiendo una actitud abierta a asumir las más diversas funciones" (CECOCESOLA, 2003: 86).

BIBLIOGRAFÍA

- BRICEÑO LEÓN, ROBERTO. *Los valores y la Cultura del Trabajo en Venezuela*. En Varios Autores. *La Cultura del Trabajo*. Cátedra Fundación SIVENSA-Ateneo de Caracas. Caracas. 1996.
- CECOCESOLA. *Buscando una convivencia armónica*. Escuela Cooperativa. "Rosario Arjona". Barquisimeto. 2003.

- DE VIANA, MIKEL. *La sociedad venezolana y su resistencia al cambio*. SIC, No 500, Caracas, Abril 1997.
- DE VIANA, MIKEL. Cultura, *La ficción de modernidad*. En Varios Autores. **Pobreza. Un mal posible de superar**. Resúmenes de los documentos del Proyecto Pobreza. Vol 1. UCAB. 1999.
- DE VIANA, MIKEL. *Determinantes culturales de la pobreza. Intervenciones posibles en orden al cambio cultural modernizador*. Borrador No. 10 del Proyecto **La pobreza en Venezuela. Causas y posibles soluciones**. UCAB. Caracas, 1998 (material mimeografiado).
- FREITEZ, NELSON. *La gestión de la fuerza laboral en microempresas informales*. En varios Autores. **La Flexibilización Laboral en Venezuela**. ILDIS-Nueva Sociedad. Caracas 1.991
- FREITEZ, NELSON. *Evaluación de efectos e impactos del Proyecto INTERCOOP. Cooperación entre la Confederación de Cooperativas Agrícolas Francesas y CECOSOLA*. Barquisimeto, 1997 (material mimeografiado).
- GÓMEZ CALCAÑO, LUIS. *Las Ferias de Consumo Familiar del Estado Lara, Venezuela: una experiencia de organización participativa*. Ponencia presentada en el Seminario Programas Sociales, Pobreza y Participación Ciudadana. Reunión de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo, Cartagena. Marzo 1.998.
- HURTADO, SAMUEL. *Cultura matrisocial y sociedad popular en América Latina*. Fondo Editorial Tropykos. FACES/UCV. Caracas, 1995.
- PIRELA, ARNALDO. *De cómo el Estado puede jugar a ganador y de las teorías de la innovación*. En Pirela, Arnaldo (Ed). **Venezuela: El desafío de innovar**. CENDES– Fundación Polar. Caracas 2003
- ROMERO, ANTONIO. *La ética del trabajo: un caso particular en Barquisimeto*. UCLA. Consejo de Desarrollo Humanístico y Tecnológico, Barquisimeto, 1996 (material mimeografiado).