

GRUPO DE INVESTIGACIONES AGRARIAS



La Organización y las Organizaciones Campesinas. Criterios Metodológicos para su análisis.

Miguel Bahamondes Parrao

Documento de Trabajo N° 11

Programa de Capacitación en Desarrollo Rural

Fecha: Enero 2001

Edición: Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA)

Rafael Cañas 39. Piso 2, Providencia. Santiago, Chile

Fonos: (56-2) 22443832 - 33

Correo electrónico: capacitacion@gia.cl

Página Web: www.gia.cl

La publicación de Documentos de Trabajo se inscribe en el marco de las acciones de extensión del Programa de Capacitación en Desarrollo Rural del GIA y cuenta con el apoyo de la Agencia Alemana EED

INTRODUCCION

El tema de la organización, ya no entendida como la organización de una sociedad particular, o sea en su sentido amplio, sino la de individuos dentro de colectivos más amplios tiene su fundamento en dos situaciones. La primera está relacionada con la evaluación racional que hacen los individuos respecto a un estado social que enfrentan, o esperan enfrentar en un futuro inmediato, desprendiéndose de ello el juicio de que la posibilidad de mantener o cambiar ese estado va más allá de sus posibilidades como individuo aislado. En otras palabras, la superación de una carencia, o un conjunto de carencias; la mantención de ciertos beneficios; o el incremento de derechos y acceso a recursos y bienes y servicios, llevan a los individuos a desarrollar estrategias sociales para alcanzar aquellos objetivos, y dentro de los caminos seleccionados el vincularse a otros semejantes resulta fundamental como un mecanismo para incrementar las posibilidades de éxito.

Pero existe una segunda alternativa para la conformación de organizaciones. La necesidad de usar en forma conjunta un determinado recurso lleva a que los individuos definan formas de proceder para reglamentar la conducta de cada uno de ellos respecto al comportamiento de los otros. Esto de ninguna manera invalida la posibilidad enunciada más arriba; o sea, al interior de organizaciones fundadas con el propósito de administrar algo en común a un conjunto de individuos, no queda descartada la posibilidad de que ésta "organización", a su vez, se constituya también como un mecanismo de defensa respecto a las demandas de otro(s) individuo(s) fuera del colectivo. Pero también se puede dar el caso, y ello ocurre con bastante frecuencia, que al interior de esta organización emerjan "subgrupos" que intentan lograr posiciones de privilegio respecto al usufructo del bien o recurso común.

El presente documento, que se elabora como una sistematización de notas de clase, tiene por propósito avanzar en la revisión de algunos conceptos que permitan comprender las características de las organizaciones sociales, en general, y de las organizaciones campesinas, en particular.

La estructura del documento es la siguiente. En la primera parte se pasa revista a una serie de conceptos básicos: el concepto de acción y de acción social

ocupan un lugar central en este desarrollo. A partir de lo anterior se analizará la organización como un tipo particular de acción social y se señalarán las especificidades de las mismas.

En un segundo momento se hará mención a las formas que asume la relación entre los individuos que integran una organización. Se analizará el concepto de poder, dominio y liderazgo. Junto a lo anterior se hará un desarrollo más detenido de los distintos tipos de poder que se pueden presentar en la vida social, y se hará una mención específica del concepto de *poder táctico* dada su pertinencia para entender las relaciones sociales entre sujetos rurales.

La tercera parte estará orientada a mostrar las especificidades del mundo rural en cuanto a la forma que asumen en él los procesos socio económicos (la estructura agraria) y como ello establece una serie de condicionantes para la participación de los distintos sectores en la toma de decisiones sobre situaciones o acontecimientos que comprometen su permanencia como grupo social. Para ello se analizarán los conceptos de coaliciones y facciones, ambos conceptos claves al momento de comprender la forma como los campesinos participan en política.

Con todos estos elementos teórico conceptuales se estará en condiciones de enfrentar el diagnóstico de una organización. La noción de diagnóstico que aquí se empleará dista mucho de aquella que sostiene que aquel es simplemente una especie de radiografía de lo que acontece en un momento determinado. Por el contrario, aquí se argumenta que el diagnóstico debe ser asumido como una forma particular de investigación que tiene como fin último la identificación de medidas correctivas a ser introducidas en una situación concreta en la que se han identificados falencias (esta última parte también requiere de una discusión ¿en relación a qué se sostiene que algo presenta deficiencias o carencias?; ¿quién define o quiénes elaboran lo que se considera como lo aceptable o adecuado?), por ejemplo, en el caso de una cooperativa de campesinos.

Por tanto el diagnóstico debe ser visto como un instrumento integrante de la intervención social, y ello pasa por reconocer que el diagnóstico es un proceso de conocimiento que se inicia con la descripción de una situación, para continuar con la identificación de los principales problemas que están presente; el análisis causal de

estos problemas es la tercera fase de un diagnóstico, el que concluye con la identificación de alternativas para modificar los factores que están precipitando las deficiencias. Un análisis clave en todo diagnóstico es la **prognosis**, o sea, la capacidad de proyectar hacia adelante la situación actual, deficitaria, de no mediar acciones correctivas.

De lo anterior se desprende que cualquier intento por intervenir en las organizaciones de campesinos o pequeños productores agrícolas requerirá de un diagnóstico que identifique claramente los elementos componentes del "sistema" y la forma que asumen las relaciones entre los elementos componentes. Obviamente que la posibilidad de avanzar en el análisis está fuertemente condicionada por la existencia de un marco teórico del cual se desprendan hipótesis sucesivas que permitan ir orientado la reflexión.

Primera parte.

Aspectos conceptuales sobre el funcionamiento de las organizaciones

i) **La acción social.**

Una primera interrogante que surge al momento de analizar el comportamiento de los individuos en sociedad es la forma como ellos guían su accionar; cuáles son las características de este accionar, o, más bien, cuáles son los elementos que pueden ser identificados como componentes de este accionar, llaman la atención de científicos sociales en general, y de individuos que por diversas razones tienen que trabajar con colectivos humanos, en particular.

Un primer concepto que permite avanzar en la comprensión del comportamiento social de los individuos es el de "**acción**". Esta ha sido definida como "... una conducta humana (...) siempre que el sujeto o los sujetos de la acción *enlacen* a ella un *sentido* subjetivo" (Weber; 1974:5). Un primer elemento a rescatar es que es una conducta que puede involucrar a un individuo o a un grupo de individuos que actúan en forma conjunta en virtud del hecho de que comparten el sentido subjetivo.

Por otra parte, la idea de enlazar un sentido subjetivo a una conducta llama la atención sobre el hecho de que la conducta de los individuos opera en base a la consecución de algo, tendiendo a, y la definición de lo involucrado en ese algo es un producto social; es algo que no necesariamente tiene que ser "verdadero" o "falso" mirado desde un actor externo, pero que para los individuos comprometidos en la acción constituye un sentido buscado y por tanto verdadero, de ahí arranca su carácter subjetivo.¹

¹ De ahí que M. Weber señale explícitamente que el sentido "... en modo alguno se trata de un sentido 'objetivamente justo' o de un sentido 'verdadero' metafísicamente fundado" (ibid, 6).

Pero para que una acción se transforme en "**acción social**" ella debe estar orientada a incidir o adecuarse al comportamiento de otros individuos, encontrando en el comportamiento de esos otros un marco en el cual encausar el propio comportamiento. La definición que da Weber de acción social es clara al respecto: "... es una acción donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de *otros*, orientándose por ésta en su desarrollo." (ibid)

Aquí se agrega, como un tercer elemento a tener en cuenta, la referencia a la conducta de otros, ya sean individuos o colectivos de individuos. Por otra parte, al hacer referencia a las acciones de los otros se puede estar invocando acciones pasadas (en respuesta a conductas pasadas), presentes (a lo que se espera que el otro haga en este momento) o esperadas a futuro (una respuesta a lo que se espera como conducta en un plazo mediano). De igual forma dentro de la categoría de los "otros" quedan comprendidos sujetos "individualizados y conocidos o una pluralidad de individuos indeterminados y completamente desconocidos".

Una acción social puede ser clasificada según el sentido que la guía. Se reconocen cuatro tipos de acción social:

- a) **racional con arreglo a fines;**
- b) **racional con arreglo a valores;**
- c) **afectiva;** y
- d) **tradicional.**

La acción racional con arreglo a fines es aquella que "... está determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres, y utilizando esas expectativas como 'condiciones' o 'medios' para el logro de fines propios racionalmente sopesados y perseguidos" (ibid. 20). Un buen ejemplo de este tipo de acción en nuestra sociedad está dada por la estrategia de formulación de proyectos como la forma más adecuada para asignar recursos que por definición son clasificados como "escasos"; aquí la idea es incrementar los recursos a través de una asignación "racional"² de los recursos.

² "Actúa racionalmente con arreglo a fines quien oriente su acción, por el fin, medios y consecuencias implicadas en ella y para lo cual sopesa racionalmente los medios con los fines, los fines con las consecuencias implicadas y los diferentes fines posibles entre sí".

Una acción racional es con arreglo a valores cuando está "... determinada por la creencia consciente en el valor -ético, estético, religioso o de cualquiera otra forma como se le interprete- propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna con el resultado, o sea puramente en méritos de ese valor." (ibid). Un buen ejemplo de ello lo encontramos en nuestra sociedad en el vasto contingente de personas que integran equipos de voluntarios para atender múltiples necesidades; aquí el fin está dado por la acción voluntaria que no espera una retribución material por el acto; está definida por el acto desinteresado de entrega a un "otro".

Es una acción social es afectiva cuando está "... determinada por afectos y estados sentimentales actuales." (ibid)

Finalmente, se está en presencia de una acción social tradicional cuando ella está "... determinada por una costumbre arraigada." (ibid) Es la conducta que tiene por fundamento el hecho social de que "eso" o "aquello" siempre se a hecho de esa forma o supone ese tipo de comportamiento.

Un último concepto a considerar, en esta primera parte, es el de "relación social". Siguiendo nuevamente a Weber, aquella puede ser definida como "... una conducta plural -de varios- que, por el sentido que encierra, se presenta como recíprocamente *referida*, orientándose por esa reciprocidad. La relación social *consiste*, pues, plena y exclusivamente, en la *probabilidad* de que se actuará socialmente en una forma (con sentido) indicable... "³ (ibid. 21), siendo indiferente por el momento establecer en que se fundamenta o descansa la probabilidad de que aquello ocurra o se produzca.

En otras palabras, el actuar en sociedad descansa en la posibilidad o probabilidad de que la conducta de los individuos sea "comprendida" por los otros y ello induzca a estos a mostrar un comportamiento que se mueve dentro de un marco de expectativas esperado por las partes.

³ "La relación social *consiste* sola y exclusivamente (...) en la *probabilidad* de que una forma determinada de conducta social, de carácter recíproco por su sentido, haya existido, exista o pueda existir." (ibid. 22)

Hasta el momento se ha pasado revista en forma general a una serie de conceptos sin hacer referencia alguna al espacio donde ellos operan y cómo el individuo se enfrenta a ellos. Pues bien es preciso dejar en claro lo siguiente:

Primero. Los individuos en sociedad no participan en la creación del *consensus social*, ni en la definición del orden social en sus múltiples dimensiones; estos son anteriores a él.

Segundo. El individuo que "llega" a un espacio social definido lo que hace es *adoptar* el orden social existente como las premisas iniciales de sus "compromisos sociales" y "actividades sociales".

Tercero. De lo anterior se deduce que:

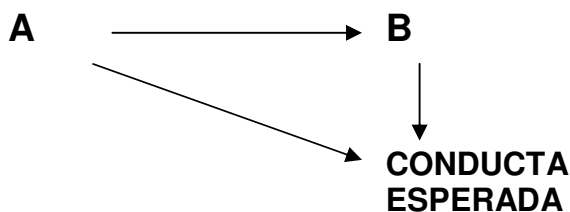
- a) el individuo está inserto en la estructura en funcionamiento de una sociedad que existe con anterioridad a él;
- b) el individuo ocupa un lugar determinado en la sociedad, junto a un conjunto dado de relaciones sociales y distribución de recursos;
- c) lo anterior se traduce para el individuo en la existencia de determinadas posibilidades y la imposición de determinadas necesidades; y
- d) algo de suma relevancia para el individuo, todo lo anterior configura un escenario que es independiente de sus acciones y de su voluntad, son premisas axiomáticas de sus metas sociales y punto de partida para la acción social (Alavi; 1976)

Lo anterior es un complemento fundamental de los conceptos vistos más arriba puesto que los individuos no parten de las mismas condiciones sociales para llevar adelante su existencia y, por otra parte, la definición de lo que son los medios y los fines, lo que es legítimo en la vida social, está definido histórica, social y culturalmente, es más, definidos por un segmento o grupo específico dentro de la sociedad en cuestión.

ii) **Poder, dominación y liderazgo**

Un segundo grupo de conceptos que necesariamente debe ser considerado al momento de analizar una organización, son los conceptos de **poder, dominación y liderazgo**.

Son diversas las definiciones que se han dado de **poder**, pero buena parte de ellas se basan en la concepción de Weber. Para este el poder "significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad" (op.cit. 43). Esto en términos simples puede ser graficado de la siguiente forma:



En la gráfica se muestra la relación social entre dos sujetos, A y B; en este caso la relación de poder es de A hacia B, y consiste en la facultad que tiene A de imponer su voluntad, que aquí se traduce en una conducta esperada de B, independiente de la opinión que le merezca a B la conducta que se le está exigiendo. Obviamente la relación se concreta como una relación de poder cuando B efectivamente ejecuta la conducta exigida por A. Los mecanismos o medios que puede emplear A para hacer valer su voluntad son diversos (económicos, políticos, ideológicos, etc.)

Otro concepto relevante dentro de este análisis es el de **dominación (autoridad)**, entendida como "la probabilidad de encontrar obediencia a un *mandato* de determinado contenido entre personas dadas" (ibid. 43).

Ahora bien, la probabilidad de encontrar obediencia en buena parte descansa en la idea de **legitimación**, o sea, modos con que poder 'explicarse' y 'justificarse' la necesidad de la obediencia.

"La legitimación 'explica' el orden institucional atribuyendo validez cognoscitiva a sus significados objetivados. La legitimación justifica el orden institucional adjudicando dignidad normativa a sus imperativos prácticos. (...) la legitimación tiene un elemento tanto cognoscitivo como normativo. En otras palabras, la legitimación no es sólo cuestión de 'valores': siempre implica también 'conocimiento'" (Berger y Luckmann; 1968:122)

Al igual que la acción social, es posible identificar tres tipos de dominación legítima: a) de **carácter racional**; b) de **carácter tradicional**; y c) de **carácter carismático**.

Para los objetivos de este documento las tres formas o tipos de dominación resultan significativas. La dominación de **carácter racional** "...descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal)". Por su parte, la dominación **tradicional** es aquella que descansa en la costumbre o en formas instituidas por la tradición. Finalmente, la dominación **carismática** "...descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creada o reveladas (autoridad carismática)". (Weber, op,cit. 172).

En el caso de la dominación carismática, el carisma es la cualidad de una personalidad, en virtud de la cual o se la considera dotada de fuerzas sobrenaturales, o como enviado de una divinidad, o como ejemplar, y por ese hecho adquiere el estatus de jefe, guía o líder. La figura del líder ocupa un papel central en la dominación carismática.

Antes de concluir esta parte es preciso retomar el concepto de poder. Como ya se señaló más arriba el poder es la probabilidad que tiene un individuo (o grupo), en una relación social, de imponer su voluntad. Pero los planos en que ello puede ocurrir son diversos.

E. Wolf identifica cuatro tipos de poder, pero para nuestros fines interesan sólo tres. El primero lo designa como "**habilidad personal**", el segundo como "**poder táctico o poder organizacional**", y el tercero lo llama "**poder estructural**".

El primero de los tipos de poder mencionados consiste en la "habilidad personal de un ego [persona] concreto en condicionar a un alter [otra persona], de tal manera, que este sigue su voluntad". Esta definición está muy cercana a la definición de Weber.

Por su parte el *poder táctico* se refiere a "cómo se ejerce control o se condiciona la capacidad de una persona, grupo de personas o cualquier unidad operativa, de actuar de determinada manera en un contexto social específico."⁴

Finalmente el *poder estructural*, podría decirse la forma superior de poder, no solamente condiciona el contexto, como lo hace el poder táctico, sino que lo crea y, en ese sentido, estructura el campo de acción de terceros. Esta forma de poder refiere a:

- a) el control de las conciencias; determinación o condicionamiento de las mentalidades o modos de pensar;
- b) el control de los recursos que los actores necesitan para su reproducción material.

A partir de estos conceptos estamos en condiciones de avanzar en la comprensión de los que es una organización social (en sentido restringido) y la forma como operan los elementos o componentes que la integran.

⁴ Wolf toma este concepto de R, Adams. Para éste el poder se "... refiere al control que una parte tiene sobre el medio ambiente de otra parte ... El poder en última instancia, se refiere a un control físico real que una parte puede tener con respecto a otra ... El poder se ejerce usualmente mediante el reconocimiento común por las dos partes del control táctico que cada una tiene y por medio de la decisión racional de una de hacer lo que la otra quiere. Cada una estima su propio control táctico, lo compara con el de la otra y decide si es o no superior" (Adams, citado por Wolf)

iii) La organización como una forma particular de acción social.

Las organizaciones pueden ser analizadas como una forma particular de acción social, o sea, la organización puede ser entendida *como un conjunto de individuos que se han unido para realizar una acción colectiva con el fin de lograr determinados objetivos*. Por tanto se trata de una acción cargada de sentido -en virtud de la cual los individuos se agrupan-, referida a la conducta de otros individuos sobre la cual se trata de incidir (modificándola, preservándola o eliminándola), redefiniendo el proceder a partir de la respuesta que encuentra en el grupo a que va dirigida la conducta.

iv) Los elementos componentes de una organización. La organización como un sistema.

Las organizaciones pueden ser estudiadas como un cuerpo integrado por una serie de elementos interrelacionados en pos de un objetivo. Esto nos acerca a la idea de sistema.

Un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos organizados que se relacionan entre sí, para constituir una unidad o un todo. Esto trata de poner en evidencia que "todo fenómeno está integrado por una cantidad de elementos constituyentes, o partes menores relacionadas entre sí de una manera especial. La totalidad, o el hecho concreto, no resulta de la mera suma de los elementos, sino primordialmente del modo en que están articulados y actúan unos sobre los otros." (Castro; 1985)

Se debe destacar el hecho de que la diferencia entre un conjunto de objetos, como totalidad, va a depender de la forma como se encuentran combinados los elementos, o del modo de organización o red de relaciones entre los miembros; es pues una diferencia combinatoria. (ibid)

La lógica o racionalidad que guía el funcionamiento del sistema procede del carácter sistemático de las interdependencias que hay entre sus constituyentes.

Dicho lo anterior se puede señalar como características de un sistema los siguientes aspectos:

- a) Tiene componentes o partes. Se emplea el concepto de subsistema para designar las partes.
- b) Tiene una organización. Ello quiere decir que hay un cierto orden en la forma como están dispuesto los subsistemas o partes, que se encuentran presente en cantidades determinadas y cumpliendo roles o funciones específicas.
- c) Tiene relaciones. Entre las partes se establecen vinculaciones, de complementariedad o competencia, se transfieren elementos entre sí, ajustándose mutuamente.
- d) Todo lo anterior se traduce o da origen a una unidad o una totalidad, sistema, que tiene características que no son las mismas de las partes que la integran.⁵

A partir de lo anterior es posible entrar al análisis en detalle de una organización.

En primer lugar toda organización está integrada por **sujetos** (individuos) que forman parte de la organización en la medida que ajustan su conducta a la normativa que define los límites de pertenencia a aquella.

⁵ El todo es explicable por las correlaciones que lo constituyen, esto significa:

- a) que lo que afecta a un elemento o a una relación repercute por todo el sistema;
- b) que la configuración de cada elemento se explica en la configuración de los otros;
- c) que las alteraciones observadas en un(os) objeto(s), puede tener su explicación en otras alteraciones ocurridas en puntos remotos de la estructura;
- d) que las anomalías posiblemente no se deban a una deformación ni de este ni de otro objeto, sino a un desarreglo funcional en las relaciones entre objetos; y
- e) Finalmente, las vinculaciones internas entre los elementos permiten al conjunto actuar como un todo único que entra en relaciones de solidaridad y oposición, a su vez y como un todo, con otras "cosas" diferenciadas en otro orden externo de relaciones (el contexto).

Pero los sujetos no conforman una masa indiferenciada de individuos, por el contrario, ellos se hayan situado en una jerarquía que a grandes rasgos identifica al menos dos grandes segmentos: los que integran la dirección y la base, pudiendo incorporarse un tercer segmento de profesionales y técnicos que cumplen funciones de apoyo. La relación entre el primero y los otros, particularmente con los segundos está definida en términos de dominación legal (autoridad). La directiva ejerce un dominio sobre los socios que emana de las disposiciones que se ha dado la propia organización para reglamentar las relaciones entre los individuos que quedan comprendidos dentro de esa normativa.

El sentido de la acción social de la organización se plasma en los **objetivos** de la misma y está orientada a la obtención de reconocimiento y/o derechos considerados centrales para la existencia de los integrantes de la organización.

Para alcanzar los objetivos la organización dispone de **medios** y **acciones**. Los medios pueden ser de dos tipos: humanos y materiales; los primeros refieren a individuos que llevan adelante la administración de la organización, pudiendo ser más o menos calificados; los recursos materiales por su parte designan aspectos relacionados con la infraestructura y otros apoyos.

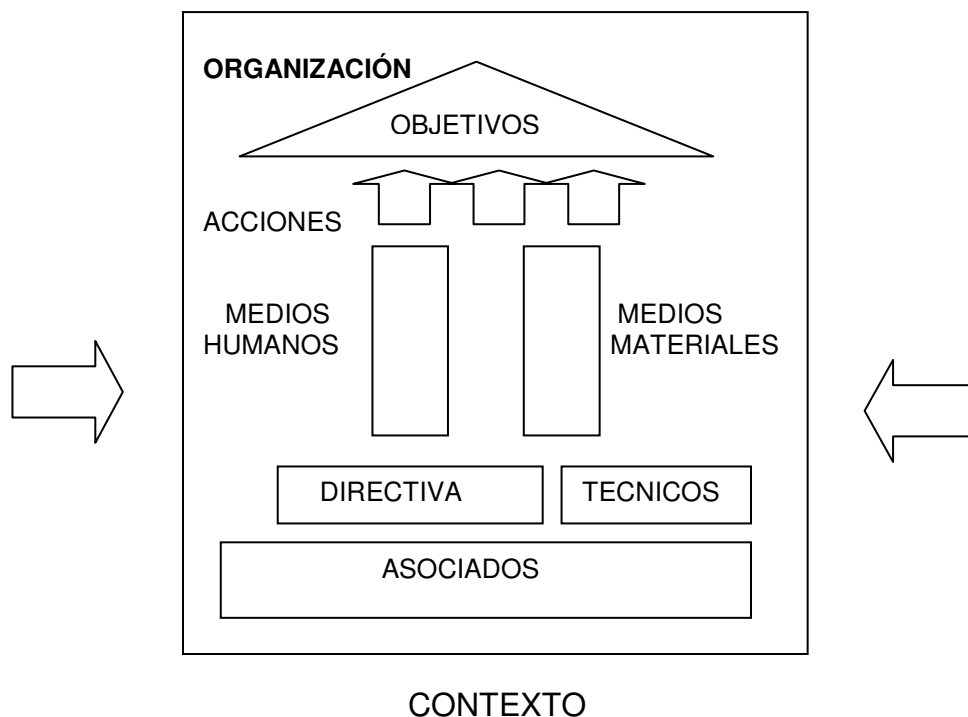
Las **acciones** son el conjunto de procedimientos que una organización diseña y lleva adelante para alcanzar o intentar lograr los objetivos propuestos. Las acciones pueden ser de diferente naturaleza: petitorios, huelgas, acciones directas como corte de caminos, toma de tierras, etc.

Finalmente, toda organización se encuentra operando en un **contexto** social, económico y político específico, donde es posible identificar otros actores con intereses similares u opuestos a los de la organización en cuestión.

Se supone que el funcionamiento de una organización será más adecuado cuando exista una relación lógica entre los elementos componentes de la misma, o sea, cuando la consecución de los objetivos es factible considerando los medios de que dispone y las acciones que pueda emprender considerando el contexto donde ella está inmersa. Por ejemplo, el accionar de una organización se verá favorecido o

dificultado dependiendo de la posición que exista entre las autoridades del país respecto al hecho de que la población se organice.

Esquema de la Organización



Un último aspecto a destacar en esta parte es el tema de las **demandas**. Es preciso establecer una diferencia entre objetivos y demandas. Los primeros aluden a las definiciones más amplias que se formula una organización y que en la mayoría de los casos están expresadas en términos de estados a lograr para sus asociados. Por su parte, las demandas son las formas de expresar los intereses que persiguen los diferentes actores, y que son canalizados a través de las organizaciones.

Quien dice demanda está poniendo en evidencia o expresando las relaciones de conflicto y de alianzas que se establecen en la sociedad en un determinado momento. Un ejemplo puede contribuir a aclarar esto. Una de las demandas más sentidas de los temporeros agrícolas en el presente en el país es poder ir a la huelga

en periodos de cosecha, de la fruta por ejemplo, pero legalmente les está impedido hacerlo. Ello es una muestra clara de la existencia de al menos dos grupos en pugna: los obreros agrícolas y el sector patronal; estos últimos apelan a una legislación que está concebida para subordinar el trabajo al capital, y que se impone en función de ese interés. La demanda de estos sectores se traduce en el mantenimiento de estas condiciones en la medida que resulta funcional a sus intereses.

v) Las organizaciones y el sector rural

Para analizar en funcionamiento de las organizaciones en el sector rural debemos situar a éstas en el escenario social, económico y político que caracteriza al agro en ese momento, el eje en torno al cual se organiza el mundo rural. En otras palabras se debe dar cuenta de la estructura agraria presente.

La estructura agraria hace referencia "... al conjunto de *relaciones sociales* que se generan a partir de *la propiedad de la tierra y de las instalaciones, de las de trabajo y del destino de la producción*. (...) a diferencia de formulaciones tradicionales que sólo privilegian las relaciones de propiedad en esta opción se ubica en el mismo nivel que el de las características del mercado de trabajo y del destino de la producción. Además, la propiedad se considera en una sentido amplio, incluyendo a la cadena productiva, hacia adelante y hacia atrás." (Gómez; 1996:12) (cursiva nuestra)

La discriminación entre propietarios y no propietarios de tierra; la división entre los propietarios de tierra en pequeños, medianos y grandes; la condición de asalariado en oposición a la de comprador de fuerza de trabajo, entre otras divisiones, dan origen a una serie de sujetos sociales entre los cuales se teje una densa red de relaciones, cuyo carácter puede oscilar entre el consenso y el conflicto más o menos explícito o manifiesto.

En la defensa de sus derechos o intereses, en la reivindicación de demandas, estos sujetos tratan de alcanzar sus propósitos a través de una acción concertada entre iguales (iguales en función de la posición que ocupan en la estructura agraria); en otras palabras, estos sujetos constituyen organizaciones.

Las demandas que formulan los sujetos sociales, que emergen de una determinada estructura agraria, son expresadas y canalizadas a través de las organizaciones.

En el espacio de relaciones sociales de producción que se presentan en el agro, los extremos están representados por el empresario (capitalista) y el vasto mundo de asalariados "puros" (proletarios agrícolas). Pero existe otro importante segmento de población que se vincula a la producción silvoagropecuaria desde una posición particular: como campesinos.

En términos muy generales una unidad campesina se caracteriza por ser una unidad de producción y consumo, que controla buena parte de los medios de producción que hacen posible la reproducción de la unidad doméstica a partir de los bienes generados en la propia explotación. Pero esto es el concepto en términos puro; la mayor de las veces el campesino se ve impelido a buscar fuera de su explotación fuentes de ingresos que le permitan complementar los ingresos obtenidos en aquella. Una de las vías más recurrentes en la venta de fuerza de trabajo por parte de alguno de sus miembros, o asalariamiento parcial. De acuerdo a la incidencia que tenga el salario en el ingreso total de la unidad doméstica (relación ingreso intrapredial / ingreso extrapredial) se estará en presencia de una unidad más o menos campesina o semi campesina.

También se puede presentar la situación que un campesino que se haya visto favorecido en su producción invierta parte de lo obtenido como ingreso en la explotación, modificando la escala de producción e incorporando a la producción fuerza de trabajo no perteneciente al núcleo familiar del jefe de explotación. En este caso se puede estar en presencia de un desplazamiento desde la condición de campesina a la de empresario capitalista.

El proceso descrito arriba se conoce, en la literatura agraria, como **diferenciación campesina**, y llama la atención sobre la alta heterogeneidad que se presenta en el sector. Como veremos más adelante, el concepto de diferenciación resulta clave al momento de entender el funcionamiento de las organizaciones.

Un último aspecto a considerar en esta parte. A partir de la posición ocupada por los individuos dentro de la estructura agraria, y que como ya se ha señalado se constituyen como sujetos colectivos o sociales, cada grupo elabora una interpretación del lugar ocupado en aquella estructura y procede a evaluarla, en otros términos asume una **posición**⁶. A partir de ésta última el individuo puede delinear un curso de acción y disponerse a actuar en una determinada forma, en otras palabras asume una **actitud**. Finalmente la **conducta** es la forma concreta que asume la acción social de los individuos.

Frente a lo anterior es preciso recalcar el hecho de que

"la gente organiza la información de manera diferente en forma esquemática y los individuos desarrollan un esquema particular en vez de otro, para explicar lo que ven como realidad. Ciertas ideas y eventos se identifican y generan actos, mientras que otros son ignorados o suprimidos. Esto nos lleva a la necesidad de analizar qué visión de la realidad (...) es usada y quiénes son los actores que desarrollaron o impusieron esta visión. Tal análisis requiere de un examen de las relaciones entre 'esquemas de interpretación' y relaciones sociales específicas. Este análisis incluye: (1) la organización social que permite que 'los definidores de la realidad social hagan su definición', y (2) la relación entre poder y el mecanismo mediante el cual se disemina la información." (Lauderdale; 1998:7).

⁶ La posición supone o tras de ella está un conocimiento elaborado fundamentalmente en base a la experiencia, o cognición; pero también se involucra la afectividad, o sea, las emociones o sentimientos que despierta en la persona un determinado acontecimiento.

vi) La construcción de redes sociales como una forma de ampliar las condiciones de reproducción de las unidades campesinas

En el mundo rural en general, y el mundo campesino en particular, los individuos se ven la mayoría de las veces impelidos a vincularse a otros sujetos con el propósito de buscar "protección" ante eventuales desastres, o también como una forma de ampliar o alcanzar las condiciones mínimas (pueden ser bienes, servicios o posiciones) que el individuo evalúa como necesarias para mantener o incrementar, dependiendo el caso, su posición en la sociedad rural.

A continuación se expondrán brevemente dos acercamientos conceptuales para abordar lo anterior; el uno referido más bien a los vínculos establecidos entre dos individuos, o más, como una forma de "intercambiar" bienes y servicios, son las llamadas **coaliciones**. El otro se refiere a las relaciones que se "tejen" entre los individuos con el propósito explícito por parte de alguno(s) de los miembros de la red de alcanzar para ellos las cuotas de poder "público" que existen en la sociedad rural, son las llamadas **facciones**.

Las coaliciones

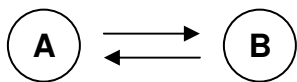
Una de las constantes que muestran las unidades campesinas es que tienden a incrementar su seguridad a través de la ampliación de sus recursos en bienes y personas. Pero en forma simultánea tratan también de conservar una autonomía funcional como un mecanismo que salvaguarda su supervivencia propia. Las alianzas que el campesinado forma o estructura de acuerdo a estos principios se llaman coaliciones.

E. Wolf define a la coalición como "... una combinación o alianza especialmente transitoria entre personas, grupos o estratos" (1975). El mismo autor sostiene que los campesinos se ven forzados a entrar en coaliciones como una forma de "neutralizar las presiones selectivas que caen sobre todos los campesinos", por ejemplo, su posición desmedrada en la estructura de la sociedad total, y para "contrarrestar las presiones selectivas que caen sobre ellos individualmente, particularmente si emanan de superiores", por ejemplo, el campesino que se ve obligado a entrar en

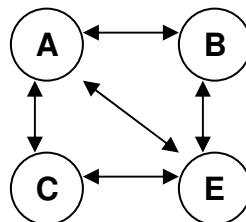
una relación de mediería con un sujeto que posee gran cantidad de tierra, y del cual entra a depender para su reproducción, etc.

Por tanto la coalición se presenta como un mecanismo social que le permite al campesino contrarrestar, en parte, las amenazas que lo apremian, y que para fines de análisis pueden ser estudiadas de acuerdo al siguiente esquema:

- a) Si una coalición es analizada en función del número de personas que se encuentran comprometidas en ella puede asumir la forma **diadica** o **poliadica**. En el primer tipo aparecen implicada dos personas o dos grupos de personas; en la segunda la relación involucra a varias personas o varios grupos de personas.

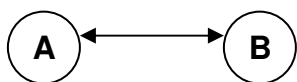


**Coalición
Diadica**

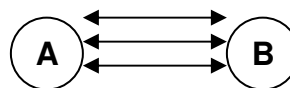


**Coalición
Poliádica**

- b) Si la coalición es analizada a partir del número de lazos o vínculos que unen a las personas implicadas puede asumir la forma de "**entrelazamiento simple**" o "**entrelazamiento múltiple**". Cuando las personas aparecen unidas por un sólo interés se está en presencia de un entrelazamiento simple; por el contrario cuando los intereses que los ligan son varios se trata de un entrelazamiento múltiple.

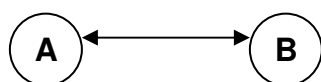


**Entrelazamiento
Simple**



**Entrelazamiento
Múltiple**

- c) Si la coalición es analizada considerando el estatus relativo de las partes involucradas, ella puede asumir la forma de una relación entre iguales, entonces se estará en presencia de una coalición "**horizontal**", o una relación entre individuos situados jerárquicamente, en este caso se estará en presencia de una coalición "**vertical**"



**Coalición
Horizontal**



**Coalición
Vertical**

La unión de estos criterios, por ejemplo, coalición dúadica / múltiple / vertical, da origen en el mundo rural a una relación que tradicionalmente ha sido identificada como la relación "patrón - cliente" (patronazgo o clientelismo)

Las facciones.

El concepto de facción surge en respuesta a la constatación de que en los sectores rurales o sociedades campesinas el tema de las divisiones políticas suelen ser, o manifestarse, en divisiones verticales, que atraviesan las fronteras de los grupos constituidos a partir de divisiones horizontales. Si eso es así surge como exigencia para el análisis conocer las formas como procede el reclutamiento de los individuos que forman una facción, y cómo son dirigidas.

Se han identificado las siguientes características de las facciones:

- a) son grupos que emergen durante el conflicto;

- b) son grupos políticos que participan en un conflicto organizado sobre los usos del poder público;
- c) no son grupos corporativos: no son permanentes aunque pueden durar largos periodos de tiempo;
- d) los integrantes de la facción son reclutados por un *líder* (al que se lo denomina cabeza de facción); los miembros participan y pertenecen a una facción únicamente gracias a la actividad del líder. La unidad de la facción no tiene existencia corporativa ni un principio claro de reclutamiento; y
- e) los miembros de las facciones se reclutan según distintos principios o lazos con el líder de la facción. (Alavi; 1976:92)

En este escenario, los líderes de las facciones son concebidos como i) detentadores locales de poder, y ii) como emprendedores políticos manipuladores. La estrategia empleada por estos individuos para lograr sus objetivos es iii) organizar grupos políticos conformados por un séquito de dependientes económicos, y iv) estableciendo alianzas con otros grupos o individuos.

Como las facciones son grupos de poder "construidos" para captar el poder público, se producen conflictos entre los cabezas de facciones ¿Pero cuáles son las características de este conflicto faccional? Si se parte del hecho de que las facciones rivales son estructuralmente similares, el conflicto que surge entre ellas es segmental y de ninguna manera de clase, y el conflicto no tiene una expresión "ideológica" en el sentido de que sea una manifestación de intentos por modificar la estructura social en cuestión, en este caso agraria.

De lo anterior se deduce que los condicionamientos estructurales de los alineamientos políticos a nivel local aparecen plasmados en el dominio del poder político y económico de los grandes propietarios y en los vínculos de éstos con la burocracia y partidos políticos dominantes.

Por su parte, en el caso de los campesinos pobres, aparceros y jornaleros se encuentran sometidos al dominio de los cabezas de facción en función del poder táctico que los une. Los campesinos efectúan una evaluación racional de las condiciones que lo unen a los detentadores del poder y ésta tiene como constante la dependencia de los medios que transfiere el cabeza de facción con los cuales el campesino o dependiente logra su reproducción, a cambio debe entregar lealtad política a su "patrón", independiente de los fines a los cuales este último destine su cuota de poder.

vii) *El poder, el liderazgo y la estructura agraria en la comprensión del funcionamiento de las organizaciones*

¿Cómo es posible establecer una relación entre una organización local del mundo rural y la estructura agraria donde aquella se asienta? La idea a desarrollar acá es que la comprensión de la dinámica que adquieren las organizaciones, en buena medida, están condicionadas por las relaciones que se establecen entre los distintos actores en su relación cotidiana en la dinámica de la localidad. O sea, sin descuidar y dejar de lado la necesidad de describir y analizar la orgánica formal de una organización, también se debe prestar atención a la forma como las disposiciones reglamentarias o normativas de la organización se ven fuertemente alteradas por relaciones sociales entre asociados fundadas más allá de los límites de la organización.

Por ejemplo, si se acepta que las facciones es la forma característica que asume la detentación del poder en la localidad rural, piénsese en las implicancias que ello puede tener, por una parte, en la factibilidad que los sectores campesinos clientela o dependientes puedan constituir una organización, o, por otra parte, que constituida la organización con las facciones a su interior la forma como operará la toma de decisiones.

La toma de decisiones, a su vez lleva a interrogarse por el supuesto carácter democrático de las organizaciones, que descansa en la existencia del mecanismo de la votación para la elección de autoridades y la toma de decisiones. El asumir que el

voto es emitido sin mediar presión es desconocer la existencia de poderosas coaliciones y facciones que están alineando el voto de los individuos, independiente de la voluntad o deseos de buena parte de los socios que se encuentran integrados a las facciones y coaliciones.

Por otra parte, que una persona o grupo de personas aparezcan en la dirección de una organización, no puede ser interpretado como que sean ellos los detentadores reales del poder. El que un cabeza de facción acceda a situarse a la cabeza de una organización va a depender del "ambiente" socio político que exista en ese momento en la sociedad (en determinadas circunstancias ello puede representar un riesgo) y el estatus que reporte el ocupar esa posición.

En numerosas ocasiones los conflictos que inmovilizan u obstaculizan el funcionamiento de las organizaciones tienen su origen en el conflicto entre facciones rivales, y poco tienen que ver con la estructura formal de la organización.

En fin, la idea acá ha sido llamar la atención sobre la forma como debe ser entendido el funcionamiento de las organizaciones en el ámbito rural, y en particular en aquellas organizaciones donde están presentes campesinos sometidos a fuertes procesos de diferenciación, junto a productores de otras características.

Lo anterior, además, tiene importantes implicancias para la intervención. El no reconocimiento de las estructuras de poder que se han configurado en un espacio rural (localidad, comunidad, etc.), y las presentes en una organización, pueden transformarse en un poderoso obstáculo al momento de emprender una acción de intervención. El no dirigirse a la "persona correcta" significa en este caso no haber identificado a los sujetos que detentan el poder en la localidad y cuya "opinión" habilita o inhabilita la presencia de un agente externo.

En el mismo sentido, la opinión que se puede "captar" en una reunión u otra forma de participación no necesariamente puede estar respondiendo a los intereses reales de los sujetos que las emiten; puede que las "opiniones" sean una manifestación pública de la lealtad de los individuos que las emiten hacia su "patrón"

político, independiente de las ventajas que ello puede reportar para su situación pero sí fortaleciendo la del “patrón”.

Es frecuente, también, observar en las reuniones con campesinos una participación circunscrita a un número reducido de personas; si bien ello puede ser una muestra de la presencia de sujetos mejor posicionados para entablar un diálogo con el agente externo, no hay que descartar el hecho de que “habla” solamente el que está “habilitado socialmente” para hacerlo.

Segunda Parte.

Herramientas para el diagnóstico de la organización

i) El diagnóstico como una forma particular de investigación.

Ya en la introducción se señaló que el diagnóstico debe ser visto como una forma particular de investigación.

De ninguna manera el diagnóstico puede ser asumido como una especie de radiografía de lo que acontece en un momento determinado. Por el contrario, el diagnóstico debe ser considerado como una forma de investigación que tiene como fin último la identificación de medidas correctivas a ser introducidas en una situación concreta en la que se han identificados falencias (esta última parte también requiere de una discusión ¿en relación a qué se sostiene que algo presenta deficiencias o carencias?; ¿quién define o quiénes elaboran lo que se considera como lo aceptable o adecuado?)

Por tanto el diagnóstico debe ser visto como un instrumento clave al momento de la intervención, y ello pasa por reconocer que el diagnóstico es un proceso de conocimiento que se inicia con la descripción de una situación, para continuar con la identificación de los principales problemas que están presente; el análisis causal de estos problemas es la tercera fase de un diagnóstico, el que concluye con la identificación de alternativas para modificar los factores que están precipitando las deficiencias. Un análisis clave en todo diagnóstico es la prognosis, o sea, la capacidad de proyectar hacia adelante la situación actual de no mediar acciones correctivas.

De lo anterior se desprende que cualquier intento por intervenir en una organización, cualquiera sea ella, requerirá de un diagnóstico que identifique claramente los elementos componentes del "sistema" y las formas que asumen las relaciones entre los elementos componentes. Obviamente que la posibilidad de avanzar en el análisis está fuertemente condicionado por la existencia de un marco

teórico del cual se desprendan hipótesis sucesivas que, al establecer relaciones posibles entre las partes, permitan ir orientado la reflexión.

Para llevar adelante el diagnóstico de una organización se sugiere seguir los siguientes pasos.

Primero. La identificación y caracterización de los componentes de una organización.

Cuando se pasó revista a los componentes de una organización se identificaron: los objetivos, los sujetos, los medios, las acciones y el contexto o entorno social, económico y político.

Toda organización se estructura en torno a una serie de **objetivos** (fines) explícitos, en función de los cuales los individuos (sujetos) se adscriben a la organización y se movilizan en pos de su consecución.

Los **sujetos** son los individuos que integran la organización, pero que para los efectos del análisis de ésta interesan en cuanto colectivos que aparecen diferenciados de acuerdo a la posición que ocupan en la estructura social. La noción de diferenciación campesina resulta altamente esclarecedora para dar cuenta de esta situación.

Pero también se debe considerar que los sujetos en función de su situación socio económica definen objetivos específicos y poseen formas singulares de comprender su entorno (aspectos socio culturales).

Las organizaciones para su funcionamiento necesitan contar con **medios**. Estos están referidos a los recursos humanos y materiales que posibilitan el funcionamiento de la organización. Cuando se dice recursos humanos se está pensando particularmente en la calificación del personal que posee la organización y que asume o interviene en la dirección de ella; la discriminación o clasificación de este personal a partir del control directo que efectivamente puede ejercerse o no

sobre el por parte de los directivos y asamblea de asociados tiene una enorme relevancia para el funcionamiento de la organización.

Los recursos materiales están constituidos por todos los bienes tangibles que posee la organización; la magnitud y calidad de estos determinan poderosamente los márgenes de independencia que puede detentar una organización.

Las **acciones** son los procedimientos o formas de actuar que emplea la organización para alcanzar los objetivos, o las demandas que emanan de sus asociados. Las acciones que puede emprender una organización son diversas, pudiendo desplazarse entre el logro de "beneficios" mediante el consenso hasta el conflicto abierto y directo con aquellos que han sido definidos como los "enemigos", los causantes directos del estado desmedrado en que se encuentran los asociados, o aquellos que se oponen a la obtención de beneficios que los asociados consideran como legítimos.

El empleo de uno u otro tipo de acción no tan solo está relacionada con el tipo de sujeto que integra la organización y los medios disponibles, también es preciso considerar el entorno en que ello puede ocurrir.

El **entorno o contexto** es el marco de condiciones sociales, económicas y políticas en las que se desenvuelve la organización. En ese entorno la organización encuentra "enemigos" y "amigos", con estos últimos es posible establecer alianzas para dotar a la organización de mayor fuerza o representación. En el caso de las organizaciones campesinas los aliados que se puedan obtener fuera del ámbito rural son un poderoso vehículo para difundir las demandas de la organización más allá de sus fronteras inmediatas. Pero también puede ser un mecanismo adecuado para neutralizar la acción de otros grupos que podrían transformarse en opuestos a los intereses de la organización.

Segundo. Las relaciones entre los componentes de la organización: evaluación, identificación de problemas y fortalezas, y análisis causal.

La idea que hay tras la realización de un diagnóstico de la organización es dar cuenta de su funcionamiento. Para ello se debe poner en relación los cinco componentes mencionados más arriba (bajo la idea de sistema); de la caracterización de cada uno de los componentes se debe pasar a la identificación de la calidad de los vínculos que se dan entre ellos, de tal forma de poder visualizar si existe coherencia y/o discrepancias entre unos y otros.

En este sentido, por ejemplo, una situación que requiere un análisis detenido es la relación que se establece entre el tipo de sujetos que conviven al interior de la organización y la definición de objetivos y acciones; de acuerdo a la composición social específica de los integrantes habrán objetivos y acciones que resultarán más o menos coherentes de definir y llevar a cabo.

Tercero. De la definición de causas a las acciones correctivas.


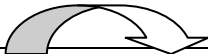
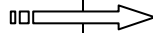


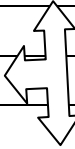

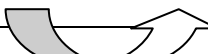

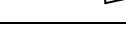

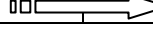



El diagnóstico concluye una vez que, efectuado el análisis causal, es posible identificar acciones que permitan resolver en parte o en su totalidad los problemas.

La idea es que a partir de la caracterización de las relaciones existentes entre los cinco componentes, identificando o dando cuenta de los niveles de coherencia interna para visualizar los puntos de mayor conflicto ("cuellos de botella") presente entre los componentes, así como las causas centrales, para finalmente identificar y definir las acciones correctivas a nivel de los componentes que corresponda.

Para estos efectos se propone el empleo de la matriz de análisis que se entrega a continuación.

MATRIZ PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Componentes de la organización	Fases			
	Identificación y Caracterización	Evaluación. Aspectos positivos y negativos. Jerarquía	Identificación de causas aspectos positivos y negativos	Identificación de acciones correctivas
<i>Objetivos</i>				
<i>Sujetos</i>				
<i>Medios</i>				
<i>Acciones</i>				
<i>Contexto</i>				

Componentes de la organización	Fases			
	Identificación y Caracterización	Evaluación. Aspectos positivos y negativos. Jerarquía	Identificación de causas aspectos positivos y negativos	Identificación de acciones correctivas
<i>Objetivos</i>				
<i>Sujetos</i>				
<i>Medios</i>				
<i>Acciones</i>				
<i>Contexto</i>				

BIBLIOGRAFIA

1. ALAVI, H.; "*Las clases campesinas y las lealtades primordiales*". En: Cuadernos Anagrama. Serie: Sociología y Antropología. Dirigida por José Llobera. Barcelona. 1976.
2. BERGER, P. Y T. LUCKMANN; **La construcción social de la realidad**. Amorrortu, Buenos Aires, 1968.
3. BOELEN, R.; "*La equidad y la construcción de las reglas*". En: **Buscando la equidad. Concepciones sobre justicia y equidad en el riego campesino**. Editado por R. Boelens y G. Dávila. Van Gorcum, Assen, Los Países Bajos, 1998.
4. CASTRO, N.; "*Para el estructuralismo histórico*". En: **Estructuralismo y marxismo**. H. Lefevbre et.al. Enlace, Grijalbo, México, 1985.
5. GÓMEZ, S.; **Marco teórico metodológico para el análisis de las organizaciones rurales en Chile**. Corporación Agraria para el Desarrollo, Santiago, Octubre, 1996.
6. LAUDERDALE, P.; "*Justicia y equidad: una perspectiva crítica*". En: **Buscando la equidad. Concepciones sobre justicia y equidad en el riego campesino**. Editado por R. Boelens y G. Dávila. Van Gorcum, Assen, Los Países Bajos, 1998.
7. SIMONS, H.; *Presentación*. **Buscando la equidad. Concepciones sobre justicia y equidad en el riego campesino**. Editado por R. Boelens y G. Dávila. Van Gorcum, Assen, Los Países Bajos, 1998.
8. WEBER, M.; **Economía y sociedad**. F.C.E., México, 1974.
9. WOLF, E.; **Los campesinos**. Nueva Colección Labor, Ed. Labor, Barcelona, 1975.
10. ----- **Las luchas campesinas del siglo XX**. Siglo XXI, México, 1987.