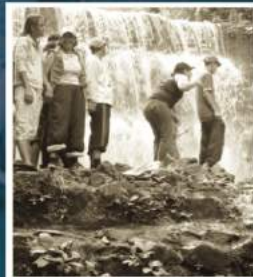
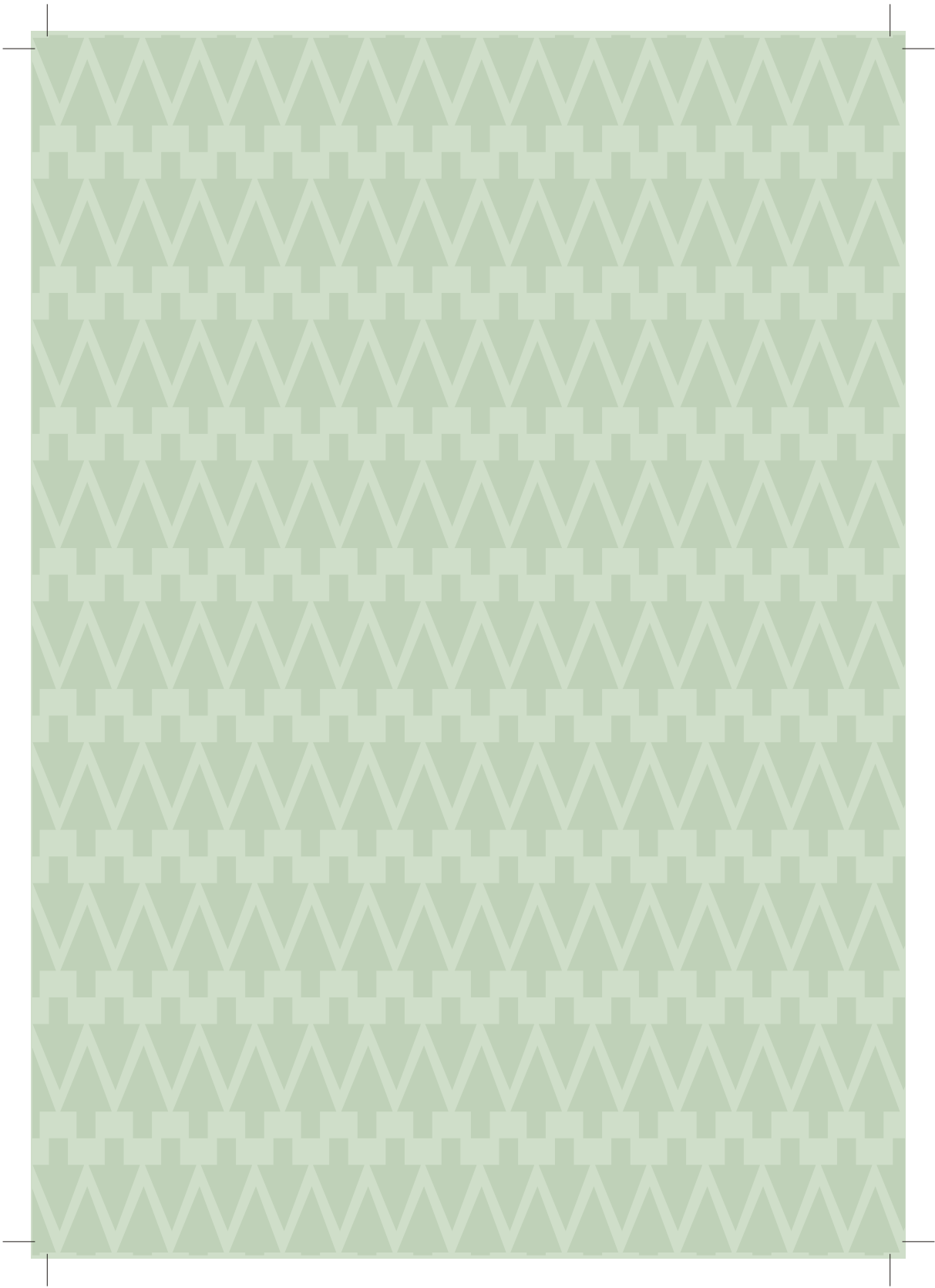


# CONSTRUYENDO AQUÍ Y AHORA EL MUNDO QUE QUEREMOS



**CECOSESOLA**



Durante más de 40 años, en el occidente de Venezuela y alrededor del Organismo de Integración Cooperativa Cecosesola, se ha venido conformando un movimiento constituido por unas sesenta organizaciones comunitarias con más de 15.000 asociados. La experiencia llama la atención, entre otras cosas, por los volúmenes de operaciones logrados a pesar de haber atravesado una gravísima crisis económica en la década de los '80 cuando Cecosesola llegó a acumular pérdidas equivalentes a treinta veces su capital. Sorprende también su manera abierta de organizarse sin líneas de mando, con la participación de todos, sin intermediación, la rotación de tareas y las decisiones por consenso.

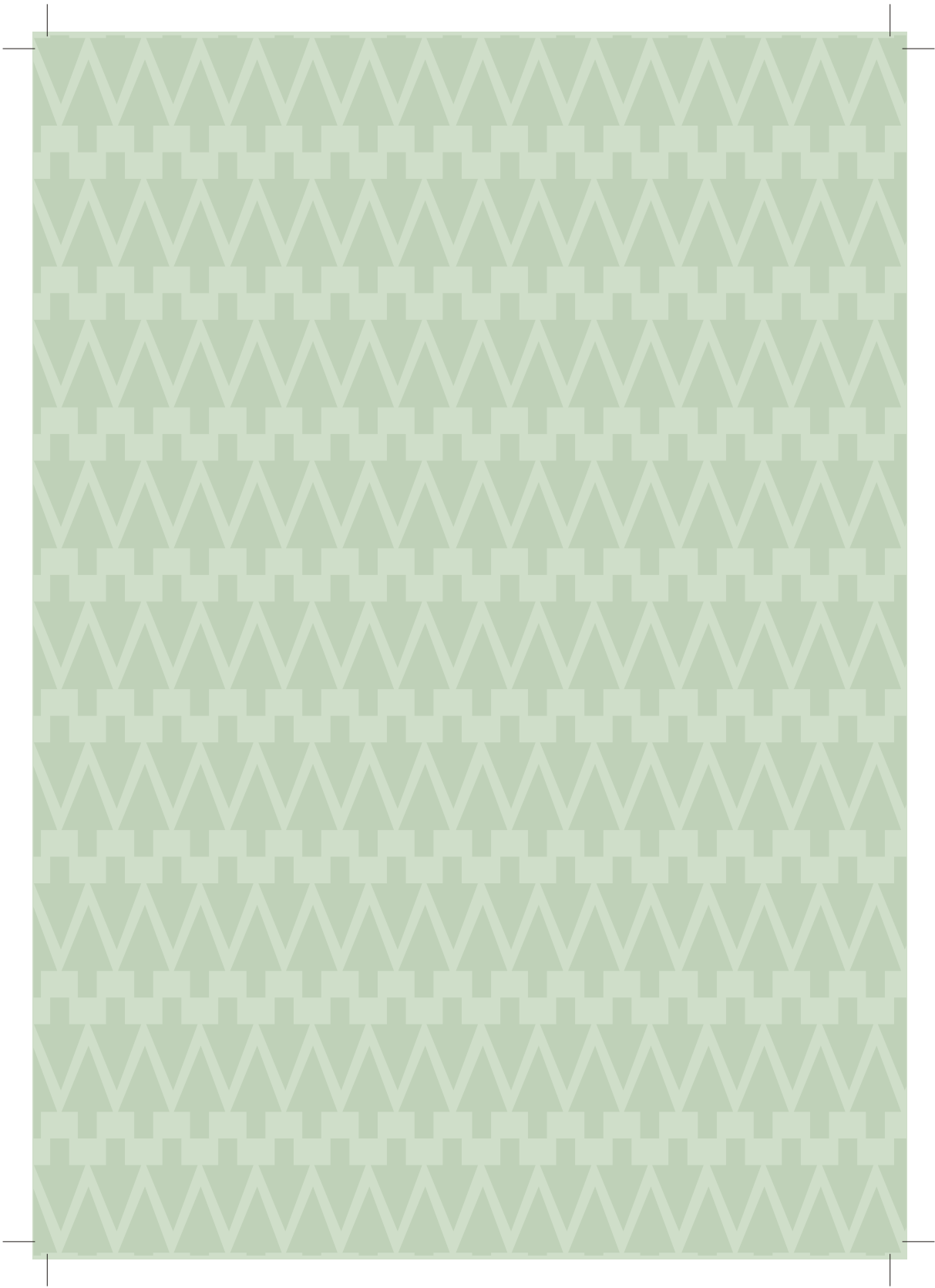
Este libro brinda claves para comprender el intenso proceso formativo que subyace detrás de todo esto. Un proceso formativo que se nutre de la cotidianidad y que trasciende la mera producción de bienes y servicios ya que se basa en ir generando una transformación personal y el desarrollo de las potencialidades de sus integrantes en el marco de un accionar colectivo. Un accionar que se va convirtiendo en opción de vida para sus protagonistas que no postergan la transformación de la realidad sino que van construyendo, aquí y ahora, el mundo de relaciones solidarias que muchos anhelamos.

## CECOSESOLA

Rif.: J-08503014-0











# CONSTRUYENDO AQUÍ Y AHORA EL MUNDO QUE QUEREMOS



**CECOSESOLA**

Rif.: J-08503014-0



**CONSTRUYENDO AQUÍ Y AHORA  
EL MUNDO QUE QUEREMOS**

**CECOSESOLA**

Coordinación General y Textos:  
Escuela Cooperativa

Diseño y Diagramación:  
TSU Johnnel García

Revisión de Textos:  
Maruja Casanova

Fotografía:  
CECOSESOLA  
Oswaldo Tejada  
Wilmer Ferrer  
Nelson Garrido  
Mariano Díaz  
AFP

ISBN: 978-980-6602-01-4  
Depósito Legal: lf05120073003899

Impreso en Barquisimeto, Lara, República  
Bolivariana de Venezuela, diciembre 2007 por  
Digesa Lara, S. A. Rif.: J-30332565-6

**CECOSESOLA**

**Rif.: J-08503014-0**

Av. Venezuela con Calle 38.  
Barquisimeto, Lara, Venezuela.  
Teléfono. 0058 251 2372909.  
e-mail. cecosola@cantv.net

Los valores actuales de los montos en dólares que aparecen  
en este trabajo fueron calculados a la tasa de cambio oficial  
de Bs. 2.150,00 x dólar.

Este escrito es patrimonio de todos los que albergan  
la esperanza de ir construyendo un mundo solidario.





## DEDICATORIA

**A Macario Castillo (1947-2000),  
con sus propias palabras...**

***“Ir construyendo en pequeño  
la sociedad por la cual luchamos en grande”.***



Durante más de 40 años, en el Occidente de Venezuela y alrededor del Organismo de Integración Cooperativa Cecosesola, se ha venido integrando un movimiento constituido en la actualidad por unas sesenta organizaciones comunitarias, que reúne en su seno más de 15.000 asociados. A través de estas organizaciones desarrollamos una gran variedad de actividades, tales como: producción agrícola, producción agroindustrial en pequeña escala, servicios funerarios, de transporte, de salud, ahorro y préstamo, fondos de ayuda mutua, distribución de alimentos y de artículos para el hogar.

Se trata de un movimiento cuya razón de ser tiende a gravitar en el desarrollo de un proceso formativo que se basa en el permanente análisis y la sistematización de las experiencias vividas en la cotidianidad. Un proceso que se vive con mayor intensidad entre las aproximadamente mil personas que participamos permanentemente en las actividades diarias, pero también toca de una u otra forma a millares de personas que entran en contacto con la red, a través de los diferentes servicios que nos prestamos como comunidad.

Operamos la funeraria más grande de la región. Nuestra incipiente red de salud atiende más de 150.000 pacientes al año en seis centros de salud comunitarios. Gestionamos una red comunitaria de producción y distribución de alimentos que abarca cinco estados de la República, constituyéndose en el sistema no gubernamental de mayor venta de alimentos al detal de Centroccidente. A través de nuestro propio sistema financiero estamos autofinanciando la casi totalidad de nuestras actividades con criterios que han ido emergiendo en el proceso mismo. Los excedentes no se acumulan ni se reparten, sino que se invierten en servicios comunitarios.

Quizás, en un primer momento, la experiencia llama la atención por la juventud de la mayoría de los participantes, la integración entre géneros y generaciones, la relativa efectividad con que desarrollamos la mayoría de nuestras actividades y por los volúmenes de operaciones logrados a pesar de haber atravesado una gravísima crisis económica en la década de los '80 cuando Cecosesola llegó a acumular pérdidas equivalentes a treinta veces su capital.



También tiende a llamar la atención nuestra manera abierta y flexible de organizarnos sin líneas de mando, con la posibilidad de participación directa de todos, sin intermediación, la rotación de las tareas y las decisiones consensuales.

De hecho, la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas sancionada en el año 2001 permitió que nuestra vivencia organizativa se plasmara en los estatutos de Cecosesola y de varias de nuestras organizaciones integradas. En Cecosesola, inclusive estatutariamente, no existen directivas ni ningún cargo jerárquico. Los más de 15.000 integrantes de la organización podemos participar en cualquier instancia con los mismos derechos. Las decisiones son consensuales y sujetas a reconsideración, en el caso de que alguien presente o ausente muestre su desacuerdo posteriormente.

No obstante, en ocasiones, no se capta que detrás de la sorprendente recuperación económica de Cecosesola, de los resultados operacionales de la red y de las novedosas maneras organizativas que han ido emergiendo, subyace un profundo proceso formativo que se nutre de la cotidianidad. Un proceso formativo que trasciende la mera producción de bienes y servicios ya que se basa en ir generando nuestra propia transformación personal y el desarrollo de todas nuestras potencialidades en el marco de un accionar colectivo.

En nuestros intentos por crear una organización participativa donde se fuese eliminando el poder de unos sobre otros, donde las relaciones en el quehacer diario constituyesen las bases de un proceso formativo, fueron apareciendo numerosos obstáculos, algunos de los cuales persisten todavía. El análisis de esos contratiempos nos ha llevado a escudriñar nuestra realidad cultural y desde allí, de lo que somos y vamos siendo, ir construyendo nuestra propia transformación.

Por ello en este momento nos ha parecido conveniente enfocar nuestro análisis gravitando en una perspectiva cultural, entendiendo como cultura esa interrelación que se da en un conglomerado humano entre nuestras emociones (tales como



nuestros deseos, aspiraciones, inclinaciones, expectativas y miedos) y las relaciones que emergen en nuestro accionar diario. Una interrelación que tiende a generar comportamientos previsibles, sirviendo de base de sustentación de las creencias o “verdades evidentes” de un determinado grupo humano.

Este escrito pretende sistematizar este proceso transformador desde nuestra perspectiva actual y se presenta en tres partes:

En la primera, intentaremos precisar una tendencia emocional que pareciera estar presente en mayor o menor grado en la mayoría de los venezolanos, por la cual marcaría nuestro comportamiento cultural en el quehacer diario. Una tendencia que consideramos importante tomar en cuenta, ya que pensamos que cualquier proceso transformador debería partir y apoyarse en lo que somos y no tanto en lo que deseáramos ser.

En la segunda parte, intentaremos sistematizar un análisis de algunos rasgos fundamentales de las culturas que han tenido mayor arraigo en nuestro país -las culturas recolectoras y la cultura occidental- para luego acercarnos a una comprensión de nuestra aparente gravitación actual en una versión tropicalizada de la cultura occidental.

Tratamos en este análisis de no caer en la dicotomía de juzgar como buena o mala una determinada expresión cultural. Nuestro interés se centra en ubicar en los tres momentos culturales descritos, elementos que nos permiten apuntalar nuestro proceso transformador.

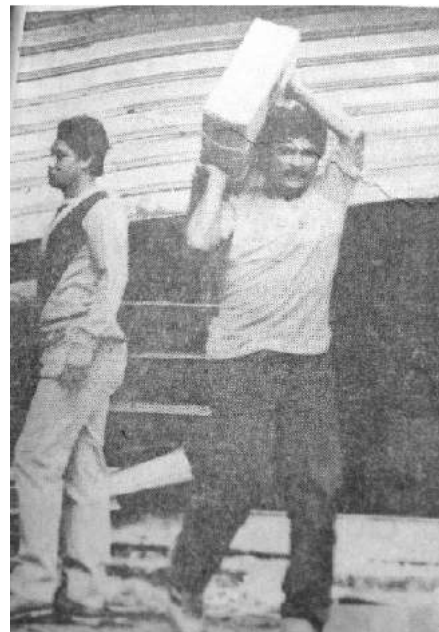
En la tercera parte, abordaremos nuestro proceso a la luz del análisis anterior, partiendo de una aproximación al momento cultural vivido en nuestros inicios como organización, para luego intentar sistematizar las emociones y las relaciones que han ido emergiendo en ese ir siendo. Pasaremos por el emerger de relaciones solidarias en la producción, la ampliación de nuestra visión más allá del mundo concreto para incluir el mundo relacional, el ir desdibujando las relaciones jerárquicas de poder sobre el otro y el emerger de la posibilidad de un



proceso auto organizativo, de una organización abierta y flexible en permanente movimiento.

De esta manera, nos hemos ido encontrando con la posibilidad de un desarrollo individual -mas no individualista- dentro de un accionar colectivo que intenta no ser colectivista. Nos hemos ido encontrando quizás con una opción de vida: construyendo aquí y ahora el mundo que queremos.





**UNA TENDENCIA  
EMOCIONAL**



## LOS VENEZOLANOS EN EL QUEHACER DIARIO

Cuando hablamos de cultura de trabajo, generalmente nos referimos a esas emociones presentes en nuestros deseos, aspiraciones, inclinaciones, expectativas, miedos y demás sentimientos arraigados en nuestro ser que propician un accionar en la producción de bienes y servicios que redundan en una productividad económica.

En las próximas páginas iremos analizando esta concepción que tiende a limitar al trabajo y la productividad al ámbito económico. Una concepción que tiende a ver el trabajo como un insumo más en la búsqueda de una productividad vinculada a un estado de ganancias y pérdidas.

Si partimos del término como es utilizado generalmente, no parece haber mucha duda en afirmar que en los países desarrollados económicamente <sup>(1)</sup> existe una arraigada cultura de trabajo. Una cultura donde se valoriza la competencia y la ambición, donde prevalece una fuerte motivación al logro, donde generalmente se celebra el éxito.

En las personas nacidas en esas latitudes, se fomenta, desde temprana edad, la propensión al ahorro y el respeto a la propiedad dentro de un marco fundamentalmente individualista. En sus escuelas y sus instituciones en general, se promueve la idea de la riqueza individual como un objetivo de vida. En sus corrientes religiosas mayoritarias, la acumulación de una riqueza individual es vista como una manifestación de cercanía a Dios y de haber sido premiado por Él.

De hecho, la ciencia económica, como producto de la cultura occidental, está fundamentada en el comportamiento racional (según su visión cultural) de un ser humano que internaliza estas emociones y las refleja en su accionar. El que no responda al hecho económico dentro de

<sup>1</sup> Los términos pueden tener diferentes contenidos, según la perspectiva cultural de quien los utiliza. Por ejemplo, dentro de otras concepciones culturales, el comportamiento económico de la cultura occidental tiene poco de racional, de desarrollo y de progreso.



esta estructura cultural es tildado de actuar irracionalmente.

El aporte de los países desarrollados a la acumulación de riquezas y al progreso tecnológico pareciera indiscutible. Por lo tanto, ante el continuo desfase entre un gran desarrollo económico en unos pocos países y una extensa pobreza económica en la mayoría de las naciones del mundo, frecuentemente nos encontramos ante una propuesta tentadora: acabaríamos con la pobreza si sólo lográramos inculcar en el ámbito planetario una cultura de trabajo como la descrita. ¡Ah, malaya! Si tuviéramos sus deseos y aspiraciones...

Más adelante intentaremos analizar esta problemática en toda su complejidad, tratando de evitar atajos simplistas que tienden a reducir la realidad a teoremas lineales de causa y efecto. Ampliaremos el término productividad más allá de su mera acepción económica. Profundizaremos una visión del trabajo que trascienda al de un simple insumo más en la producción de riqueza económica, donde quizás el trabajo va dejando de ser trabajo en los términos convencionales. Allí intentaremos vislumbrar un concepto incluyente de una productividad generadora de vida.

Pero, en la Venezuela de hoy ¿cómo tendemos a relacionarnos en el trabajo diario? Veamos unos casos basados en hechos reales:

## Suiza en Venezuela

Hace algunos años, un alto funcionario del Ministerio encargado de la Salud en nuestro país, viajó a Suiza donde tuvo la oportunidad de visitar un hospital público que funcionaba a las mil maravillas. Además de proveer grandes comodidades para los pacientes y familiares, las citas se atendían con puntualidad, los equipos médicos funcionaban a perfección, las medicinas y los demás insumos necesarios estaban a disposición oportunamente. La limpieza era impecable. Durante el verano los aires acondicionados funcionaban sin interrupciones. Se



trabajaba a plena capacidad, atendiendo cientos de pacientes diarios. En fin... Casi provocaba enfermarse.

El alto funcionario regresó a nuestra patria muy entusiasmado. Vislumbraba una gran oportunidad para inducir cambios en el sistema de salud venezolano a través de la puesta en marcha de un hospital modelo que sirviera de referencia sobre cómo ofrecer un excelente servicio hospitalario.

Los altos precios petroleros de esos tiempos facilitaron el poder convencer al Ministro de turno de las bondades del proyecto. Se procedió a adquirir los mismos equipos médicos y, por supuesto, un abundante surtido de medicinas y útiles. Se utilizaron los mismos materiales de construcción. Se garantizó un buen sistema de aires acondicionados. Tanto la estructura física como la organizativa funcionarían replicando la del hospital suizo. Prácticamente se calcó su organigrama. Además, se aseguraron los recursos para garantizar el mantenimiento de los equipos y el abastecimiento de los insumos necesarios.

La inauguración fue todo un acontecimiento.

No obstante, al pasar muy pocos años, el hospital se fue deteriorando. Los pabellones sólo se utilizaban esporádicamente por fallas en el sistema de aire acondicionado. Los pacientes se vieron obligados a costear sus medicinas y hasta el algodón y las inyectadoras. La suciedad y el abandono de las labores de mantenimiento se notaban en los equipos y en la misma estructura del edificio. Parecía más bien una caricatura del hospital suizo.

Se había dispuesto de abundantes recursos económicos, se había aplicado la tecnología más moderna disponible, se había calcado la misma estructura física y organizativa de una experiencia exitosa. Sin embargo, el resultado no pudo haber estado más lejos de las expectativas iniciales. Paulatinamente, se fue convirtiendo en otro hospital público del montón como aquel cantado por Juan Luis Guerra, donde sobrevivir era como PASAR EL NIÁGARA EN BICICLETA:



*No me digan que los médicos se fueron,  
no me digan que no tienen anestesia  
no me digan que el alcohol se lo bebieron y  
que el hilo de coser fue bordado en un mantel.  
no me digan que las pinzas se perdieron  
y que el estetoscopio está de fiesta  
que los rayos X se fundieron  
Y que el suero ya se usó para endulzar el café...*

Si bien Juan Luis Guerra seguramente se inspiró en algún hospital de su país, República Dominicana, lo descrito en esta canción refleja el sentimiento de impotencia que nos embarga cuando nos vemos obligados a acudir a muchos hospitales públicos en la mayoría de los países latinoamericanos o africanos.

¿Qué sería lo que ocurrió en la réplica del hospital suizo? ¿Qué tiende a ocurrir en nuestros hospitales públicos?

### Algunos intentos por replicar las Ferias de Consumo Familiar

En más de veintitrés años que tenemos funcionando en las Ferias de Consumo Familiar de Barquisimeto, hemos recibido la visita de muchas personas que han querido replicar nuestra experiencia en su ciudad de origen.

Cuando llegan a nuestras instalaciones, por lo general, quedan deslumbrados por su tamaño físico y el cuantioso volumen de operaciones. Para darse una idea, en horas pico, las ferias de Barquisimeto en su conjunto funcionan con unos 180 cajeros







simultáneamente. Se atienden más de 50.000 familias semanalmente. Los productos son de buena calidad y los precios incomparables.

Los visitantes llegan no sólo de diferentes regiones de Venezuela sino también de otras latitudes como: Colombia, Bolivia y Egipto, países donde se ha intentado replicar la experiencia. Casi siempre los visitantes han realizado pasantías de capacitación con nosotros de hasta dos meses de duración.

Sin embargo, con escasas excepciones, estos intentos no han producido los resultados esperados, a pesar de contar en la mayoría de los casos con suficientes recursos económicos.

En ocasiones nos hemos topado con resultados similares cuando se ha intentado replicar la actividad de feria en algunas de nuestras organizaciones integradas.

Pareciera que se tiende a observar sólo las cosas que hacemos y no, las relaciones que vamos construyendo. La tendencia es a calcar el mecanismo de vender la verdura a un solo precio por kilo, la distribución de los espacios, los equipos que utilizamos o la forma de reunirnos en círculo.

En general, pareciera que existe una tendencia cultural a dejarse deslumbrar por el mundo concreto, por lo que se toca, por lo que se ve. Se trasluce una profunda dificultad para captar el mundo de las relaciones. Nos cuesta captar lo esencial que es invisible a los ojos, como le decía el Zorro a El Principito. <sup>(2)</sup>

En el caso del hospital suizo calcamos lo concreto: el capital invertido, los materiales



<sup>2</sup> SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. (1994). *El Principito*. Ediciones Gallimard. Francia.



utilizados en la construcción, el equipamiento médico, el organigrama, pero no pudimos captar los deseos y aspiraciones de una cultura que construye relaciones que funcionan, que son productivas -según su concepto de productividad- aunque sea en el mundo limitado de un hospital o una empresa.

En los intentos por replicar la dinámica de las Ferias Barquisimetas, pareciera que a menudo no se toma en cuenta el mundo de las emociones, ese caudal de sentimientos presente en nosotros que, en ocasiones, dificulta nuestros intentos por ser productivos, aunque sea en simples términos económicos. Da la impresión de que cuesta entender el intento de transformación cultural que, entre otras cosas, ha ido facilitando el funcionamiento de las ferias barquisimetas.

Pasemos ahora al análisis de acontecimientos más cercanos a la experiencia cotidiana de todos nosotros con el fin de ir encontrando una aproximación a algunas tendencias culturales que pudiesen estar detrás de esos “resultados no esperados” en muchas de las actividades que acometemos en nuestro país.

### **Hasta el policía se llevó su kilito de leche**

Hace algún tiempo, una reportera relataba en un periódico local lo ocurrido con el volcamiento de una gandola cargada de leche en polvo en las afueras de la ciudad. La reportera apenas podía contener su emoción ante lo que ella consideraba un ejemplo palpable de solidaridad y capacidad organizativa de los habitantes del caserío más cercano al accidente. La información del suceso se compartió con tal eficiencia que en cuestión de segundos apareció, como abejas al panal, una apreciable multitud presta a apoderarse del preciado producto. Además, para la periodista fue digno de admiración el hecho de que un policía que se apersonó rápidamente en el sitio, emulara el comportamiento de los vecinos y también se llevara su kilito de leche.



Sin embargo, al final de la reseña, la reportera se vio obligada a dar fe de la existencia de dos heridos y de que este hecho no fue considerado ni por los vecinos, ni por el policía. Muchos pasaban por encima de los cuerpos de los lesionados en su apresuramiento por adueñarse del producto.

Hechos como el relatado ocurren a diario en nuestras carreteras. Son comunes los casos donde se substraen relojes y anillos a los muertos o heridos. En ocasiones se revisan las dentaduras en busca de piezas de oro.

Se trata de una vivencia casi rutinaria en aquellos caseríos de nuestra patria ubicados cerca de importantes vías de comunicación. Tal vez este caso pudiese darnos ciertas pistas que nos acerquen a comprender algunas de nuestras tendencias culturales.

En un primer vistazo, apartando la actitud ante los muertos y heridos y el derecho a la propiedad, este acontecimiento podría interpretarse como una manifestación de solidaridad y organización comunitaria. Seguramente la mayoría de los participantes le dan esta interpretación, al igual que la reportera.

No obstante, visto más de cerca, la solidaridad que aparece inicialmente tiende a desvanecerse y emerge más bien un comportamiento que gravita en la alcahuetería. Una solidaridad que tiende a parcelarse reduciéndose al círculo de los allegados, en detrimento de terceros.

Podría interpretarse como una solidaridad interesada. Dentro de esta perspectiva, compartir la información del volcamiento y la consecuente acción colectiva de saqueo brindaría un manto protector ante la ley. Compartir el botín con un criterio de igualdad serviría de elemento nivelador ante cualquier persona que se le ocurriese oponerse o delatar (en nuestro caso, el policía). Es más, interpretar la acción como un acto de solidaridad serviría para apaciguar la conciencia de los involucrados.

Si bien se nos enseña desde temprana edad que no debemos apropiarnos de lo ajeno, en este caso nuestra conciencia tiende a estar tranquila ya que



aparentemente hemos participado en una acción socialmente aceptada y justificada.

Pasemos a otro acontecimiento muy común entre nosotros.

### A mí que me pongan donde hay

Un viernes, integrantes de una oficina de ingeniería decidieron celebrar el final de una ardua semana de labores “tomándose unos tragos” en una conocida tasca cerca de su sitio de trabajo. Existía una gran camaradería en el grupo. Se encontraban muy contentos por haber culminado un proyecto de ingeniería que fue presentado esa misma tarde.

Al entrar en la tasca, se ubicaron en su rincón preferido, con la sorpresa que, al sentarse, uno de los integrantes del grupo se percató de una cartera que había sido dejada olvidada, debido a esas cosas del destino, precisamente en su asiento. Veamos las reacciones.

Instintivamente el afortunado comparte la información del hallazgo con sus compañeros de farra y efectúa una revisión ligera de la cartera procurando que más nadie se entere. Se mantiene el secreto dentro de la cofradía. Todos se enteran de que la cartera contiene unos documentos de identidad y una gruesa suma de dinero. Alguien sugiere entregársela al cantinero con el fin de guardársela a su legítimo propietario que seguramente regresaría pronto a buscarla. La propuesta es rechazada al unísono por los demás integrantes del grupo. “¡Cómo se te ocurre semejante pendejada! El cantinero seguro que se coge los reales.”

Seguidamente, nuestro afortunado personaje ante la mirada aprobatoria de sus compañeros, se embolsilla el dinero y sale de la tasca. Una vez en las afueras, lleno de temor lanza la cartera con todos sus documentos personales debajo de un vehículo y regresa, ahora sí aliviado, a compartir con sus allegados.

Nadie del grupo cuestionó lo que desde otra perspectiva sería una “apropiación indebida”. Por supuesto, nuestro personaje tuvo un comportamiento muy “generoso y solidario”. Le brindó un par de cervezas a sus acompañantes, apartó una suma para su madre, y otro



tanto para su hermana enferma. Sin embargo la mayor parte le quedó para su disfrute personal. Funcionó a plenitud una ley no escrita pero muy arraigada en lo más profundo de nuestra cultura: “lo que consigo es mío” y, cuando mucho, lo comparto con los allegados.

Aquí de nuevo relatamos un acontecimiento que ocurre diariamente, donde la solidaridad tiende a parcelarse, a limitarse y a reducirse al mundo de los allegados, en detrimento de terceros. Una solidaridad que se va más bien desdibujando en actitudes de alcahuetería, tapadera y nivelación, de manera que el hecho no trasciende más allá del grupo beneficiado por el hallazgo.

El dueño de la cartera no sólo perdió una gruesa suma de dinero, sino también sus documentos personales. Se obviaron múltiples alternativas disponibles que hubiesen posibilitado devolverle lo encontrado a su legítimo dueño.

No obstante, para los participantes en el hecho, tiende a existir poco remordimiento, “mi conciencia está limpia”. Se actuó según lo socialmente aceptado. Proceder de otra manera hubiese sido un comportamiento de pendejos.

## El síndrome de la cartera

Pareciera que en nuestro país se nos han ido unos cuantos siglos buscando “carteras”, buscando la riqueza fácil e instantánea. La obsesiva participación de muchos de nosotros en los juegos de envite y azar es sólo una de tantas manifestaciones de esta tendencia cultural.

Según nuestros historiadores, entre los primeros españoles que llegaron a nuestras costas, existió una tendencia muy arraigada a la aventura, a la búsqueda de la riqueza fácil, al saqueo de nuestros recursos naturales. En ese entonces la búsqueda de la “cartera” se concretaba en el sueño de encontrar un sitio denominado “El Dorado”, territorio idílico, cundido de oro. El que lo encontrase tenía garantizado una riqueza instantánea.

También según nuestros historiadores, esa búsqueda de “El Dorado” con el tiempo fue cambiando de forma y aparece en el siglo XIX con el ropaje de las montoneras. En este caso, el Estado es visto como un



gran botín a ser disfrutado por el que tomase el poder, y por supuesto, por sus allegados.

En muchos de nosotros pareciera que esta tendencia persiste hoy en día, manifestándose quizás en formas más sutiles o “civilizadas”. Muchos vemos como natural que el que esté en el poder disfrute de él y beneficie a sus allegados con tal de que comparta (como dice el refrán: “no importa que roben, con tal de que dejen robar”).

Pareciera que en la actualidad la “cartera” mayor, el sueño de “El Dorado”, se concreta en la bonanza petrolera. Muchas energías se consumen en nuestro país en función de ubicarnos en el sitio y en el momento adecuados, que nos permita apoderarnos aunque sea de algunas gotas del llamado “Oro Negro”. Como es de esperarse, este comportamiento también ha penetrado el cooperativismo venezolano. Son muchos los que tienden a ver en el cooperativismo una oportunidad para apoderarse de una “cartera” más, de ponerle la mano a unas gotas de petróleo.

Abundan los casos de una o dos personas que se plantean lograr un crédito del Estado, legalizan la cooperativa con un puñado de amigos que generalmente hacen el papel de comodín, y relativamente en poco tiempo logran la materialización del crédito. De allí en adelante se tiende a repetir el mismo cuento de la “cartera”. El o los que tuvieron la idea y se movilaron para lograr el crédito, se consideran con el derecho a disfrutar lo obtenido. En muchos casos no se invierte el dinero en lo contemplado en el proyecto presentado. En otros casos, ni siquiera se invierte, y se utiliza para satisfacer caprichos personales.

Gran parte de estos hechos no se denuncia ya que el círculo de complicidad se cierra “compartiendo” una parte del crédito con los otros integrantes de la cooperativa. Se actúa dentro de los parámetros que tienden a ser aceptados socialmente. Más bien, no faltan quienes cuenten la historia orgullosos de su actuación, de lo vivos que fueron, y otros se lo celebramos.





Mucho se ha escrito sobre nuestra “viveza criolla”, el facilismo e inmediatismo presentes en nuestra cultura, el pónganme donde hay. Como hemos visto se ha reseñado la influencia histórica reflejada en la actitud de los españoles que vinieron a nuestras tierras en búsqueda de la riqueza fácil, al igual que el efecto de las montoneras del siglo XIX sobre nuestros comportamientos. También, muchos analistas han documentado profusamente, cómo el petróleo, fuente de una riqueza que no requiere mayores esfuerzos, puede estar incidiendo en nuestra manera de ser.

Estas explicaciones son válidas siempre y cuando no las veamos como únicas o como parte de una relación lineal de causa y efecto.

Todo en la vida se encuentra íntimamente interrelacionado en una maraña que se retroalimenta eternamente. Por ejemplo, nuestros deseos y aspiraciones influyen en cómo nos relacionamos con el petróleo, y, de igual manera, el cómo nos relacionamos con el petróleo, nutre nuestras emociones.

Por todo esto preferimos descartar diagnósticos absolutistas.

En estas páginas buscamos transmitir cómo hemos ido encontrando una posibilidad de desarrollo, no sólo partiendo de lo que somos, sino también de lo que vamos siendo, de nuestra transformación. Se hace necesario, para ello, profundizar aún más sobre las emociones, tales como los deseos y aspiraciones que se encuentran detrás de los comportamientos señalados, de manera de ir encontrando en nuestras tendencias culturales algunos puntos de apoyo que faciliten este proceso transformador.

## UNA TENDENCIA A LA COMPLICIDAD PARASITARIA

Las relaciones que hemos venido extrayendo de los acontecimientos descritos se encuentran presentes en el quehacer diario. Igual como nos comportamos en una tasca, o ante el volcamiento de un vehículo en la carretera, tendemos a reaccionar en las situaciones que se nos van presentando en el hogar o en el trabajo. Todo pareciera reducirse a tres emociones que actúan a la vez, reforzándose mutuamente y que se pueden sintetizar como una tendencia emocional hacia la complicidad parasitaria.

Por un lado tenemos una gravitación cultural que se manifiesta en sacarle provecho personal a cualquier oportunidad. Se trata de la ya mencionada “viveza criolla”, una supuesta viveza orientada hacia el aprovechamiento individualista, con poca visión de futuro.

Esta tendencia hacia el pillaje, por lo general, aparece acompañada por la alcahuetería, por una “tapadera” entre amigos y familiares cercanos. Se trata de una tendencia emocional que se cubre frecuentemente con el manto de la solidaridad, pero que, en todo caso, representa una solidaridad parcelada, carente de visión global, reducida a su mínima expresión, al círculo íntimo de los allegados en detrimento del resto.

Las tendencias al aprovechamiento individualista y a la alcahuetería no sólo se refuerzan mutuamente sino que nutren y, al mismo tiempo, se alimentan de una tendencia natural y espontánea hacia la nivelación. Se trata aquí de la búsqueda de la igualdad a juro, la tan comentada tendencia igualitaria de los venezolanos. Una búsqueda de una igualdad concreta que se cubre con el manto de equidad, o visto desde otra perspectiva, una búsqueda de equidad que se reduce y se limita a una igualdad concreta.

Se trata de nuestra tendencia a no celebrar el logro del otro ya que éste tiende a diferenciarnos. Se trata del famoso cuento de la paila de aceite hirviendo que supuestamente le tiene reservado el diablo a los latinoamericanos. Una paila que evidencia en la superficie una total tranquilidad, debido a que todos los latinos nos encontramos en el fondo jalándonos unos a los otros de manera que nadie logre salir a la superficie.



Sólo suponer, aunque no sea cierto, que el otro posee más riquezas, puede ser suficiente justificación para tratar de sacarle provecho. Por eso no es de extrañar que frecuentemente los que se apropian de lo ajeno lo pregonan con orgullo, como tributo a su viveza.

Los epítetos de “jala bola” o de “pendejos”, entre otros, son utilizados con mucha efectividad, cotidianamente, con el fin de condicionar nuestro comportamiento dentro de los parámetros de la complicidad parasitaria.

El aprovechamiento individualista, la alcahuetería, y la nivelación parecieran ser tres expresiones de una misma emoción, como tres patas que sostienen una misma mesa. Tienden a ser inseparables como los tres mosqueteros. Cuando aparece uno inmediatamente propicia los otros, se retroalimentan mutuamente creando una especie de maraña de complicidad parasitaria, como si fuesen tres emociones que terminan siendo una.

Como escribimos en nuestro libro “Buscando una Convivencia Armónica”:

*...El aprovechamiento individualista,  
la alcahuetería y la nivelación funcionan  
en la práctica en íntima interrelación  
y se refuerzan mutuamente. Cuando dejamos  
que penetren en nuestras organizaciones, tienden a  
propagarse como un tumor canceroso hasta hacer  
metástasis...<sup>(3)</sup>*

<sup>3</sup> **CECOSESOLA.** (2001). *Buscando una convivencia armónica.* Barquisimeto: Venezuela. Págs. 89 y 90.



En nuestra experiencia cooperativa reflexionamos permanentemente sobre lo que nos ocurre en el mundo de las relaciones, intentando trascender el mundo concreto de las cosas. En este proceso nos hemos topado con mucha frecuencia con acontecimientos que guardan semejanza con lo relatado en estas páginas. Por ello, para nosotros es relativamente fácil imaginarnos el contenido del tumor canceroso que devora sin piedad a cualquier hospital que guarde alguna semejanza con el descrito por Juan Luis Guerra. El mismo tumor canceroso que seguramente se encuentra latente, listo para ramificarse, dentro de cualquier actividad que emprendamos, no importa el estrato social de los involucrados.

Se trata de una emoción que quizás todos o la mayoría de nosotros refleja aunque sea ocasionalmente. No siempre se manifiesta en formas tan obvias, como un mecanismo para lograr beneficios concretos materiales. En ocasiones, se muestra en forma de facilismo, las llegadas tarde, la llamada “echadera de carro”, la falta de iniciativa, el goce de privilegios.

Aunque el ropaje varíe, la complicidad parasitaria mantiene su esencia de aprovechamiento individualista, nivelación y alcahuetería.

### ¿Atrapados sin salida?

Lo visto hasta el momento nos pudiese hacer pensar que nos encontramos en un laberinto cultural, en un callejón sin salida. ¿Será que estamos condenados al destino de Zorba, el griego, esa interpretación magistral que hizo Anthony Quinn de la viveza inmediatesta cuando se presenta ante su futuro empleador diciendo: “También me llaman Epidemia porque siempre hecho a perder todas las cosas que toco”.<sup>(4)</sup>

Ante este panorama, existe la tentación de caer en el pesimismo, en la frustración, en el anhelo de ser como el otro, sobre todo como aquél que si tiene una cultura de trabajo que propicia la producción de riquezas económicas.

Por otro lado, existe también la tentación de negar esta realidad y aferrarnos a salidas que parecieran inmediateistas. En ocasiones actuamos como si las causas



de una baja productividad se encontrasen en factores externos, por ejemplo: en la escasez de recursos materiales. Creemos que todo se resuelve facilitando abundantes financiamientos, además del acceso a otros factores de producción tales como: terrenos, edificaciones y maquinarias. Sin embargo, en la mayoría de estos casos terminamos repitiendo la historia del hospital suizo.

En otras ocasiones, complementamos el otorgamiento de recursos materiales facilitando capacitación técnica y gerencial. No obstante, por lo general, no se logran los resultados esperados.

Si bien, en ningún momento pretendemos hacer de éste un diagnóstico absolutista, nuestras reflexiones nos han llevado a la creencia de que nos encontramos ante una tendencia cultural hacia la complicidad parasitaria que, generalmente, se encuentra latente en la mayoría de las actividades que realizamos.

En muchas empresas privadas se limita el efecto de este tumor canceroso con una vigilancia ejercida por el dueño doliente y su tren ejecutivo de confianza. Sin embargo, si bien en algunos de estos casos el tumor tiende a no hacer metástasis, éste continúa dentro de la empresa frenando su desenvolvimiento. La organización sobrevive, pero se encuentra resentida en su interior. Las capacidades productivas quedan afectadas no sólo por la persistencia de comportamientos, que emergen de la tendencia emocional a la complicidad parasitaria, que aguardan cualquier momento oportuno para propagarse, sino también por la medicina empleada para reducir el tumor. Una disciplina impuesta que limita las posibilidades de desarrollo personal, la realización de las potencialidades y de las capacidades creativas.

Por lo general, en el sector público y también en muchas cooperativas, se respira un ambiente más permisivo, por lo cual, la tendencia a la complicidad parasitaria encuentra allí un caldo de cultivo propicio para propagarse con poca resistencia.

En cuanto al sector público, los efectos de esta emoción, se reflejan en altos niveles de ineficiencia e inoperancia.

<sup>4</sup> *“Zorba, el griego”, film de Michael Cacoyannis, 1963.*



En ocasiones, ante esta realidad que solemos llamar burocracia, se buscan salidas en los operativos. Se trata de formas expeditas de prestar servicios públicos que acusan claros rasgos de improvisación, pero que brindan una efectividad nunca imaginable si se utilizasen los canales regulares. Efectividad que perdura siempre y cuando estos operativos no se vayan haciendo permanentes. La clave parece estar en su eventualidad, lo cual no permite que los comportamientos propiciados por una tendencia a la complicidad parasitaria encuentren la oportunidad de ramificarse. Se requiere de espacio y de tiempo para que se puedan ir consolidando y propagando los lazos de afinidad y nivelación que nutren y cobijan los impulsos de aprovechamiento individualista.

En el sector público se han explorado otras alternativas, por ejemplo: en el Metro de Caracas resalta el aparente comportamiento ejemplar de los pasajeros. Allí, la utilización de altoparlante y televisores ejerce una supervisión permanente sobre unos pasajeros que utilizamos los servicios del Metro durante cortos lapsos. Si bien nuestro comportamiento tiende a ser muy diferente al acostumbrado en la superficie de la ciudad, más que un cambio cultural pareciese que estuviésemos ante más de lo mismo. En el poco tiempo que pasamos dentro del metro se nos hace cuesta arriba construir redes de complicidad. Además, nos encontramos vigilados por todos lados. Mejor se espera unos minutos para salir a la superficie donde podamos hacer lo que nos provoque contando con la complicidad de los demás. (6)

La contraloría social representa otra búsqueda para hacer más eficiente la burocracia gubernamental. De hecho, fomentar que los dolientes ejerzamos una supervisión directa, seguramente contribuirá a reducir los niveles de corrupción y de inoperancia de buena parte de este sector. Sin embargo, están por verse las limitaciones que puedan aparecer en la ejecución de esta política al propagarse entre los contralores y los supervisados, comportamientos propiciados por nuestra tendencia a la complicidad parasitaria. Algo así como se ha venido deformando -en una maraña de complicidad- la relación entre muchos dirigentes sindicales y sus patronos.





Además, la manera como los contralores ejerzan la autoridad podría afectar el desenvolvimiento organizacional en forma similar a la disciplina impuesta por el dueño de una empresa privada. La droga utilizada para paliar una enfermedad, tiende a producir efectos secundarios.

En el movimiento cooperativista, contamos con experiencias similares a las relatadas. Al igual que en los operativos del sector público, cuando se inicia una Feria de Consumo Familiar, los resultados económicos durante las primeras semanas son, por lo general, envidiables. No obstante, pronto tienden a aparecer comportamientos de facilismo y recostadera acompañados por resultados preocupantes que en ocasiones se convierten en “cangrejos”. Por ejemplo: faltantes en víveres que algunas veces obviamos con la justificación de que seguramente deben ser errores de inventario o fugas injustificables en el área de verdura. Si bien en algunas experiencias barquisimetanas hemos ido progresivamente encontrando vías que nos han permitido ir disolviendo la tendencia a la complicidad parasitaria, en muchos intentos por replicar estas experiencias, el tumor ha hecho metástasis.

Estos intentos fallidos por replicar las experiencias de las Ferias, podrían quizás catalogarse de fracasos si nos quedamos echándole la culpa a factores externos por más importantes que éstos hayan sido. Sin embargo, en cuanto dejamos de “echarle la culpa a la vaca”<sup>(6)</sup> y nos revisamos internamente, estas experiencias van dejando de ser fracasos, convirtiéndose en oportunidades que nutren nuestro desarrollo personal y organizacional, en oportunidades para comprender y así poder transformar nuestra tendencia a la complicidad parasitaria. Desde allí, quizás podremos ir construyendo salidas.

<sup>5</sup> En los últimos tiempos vienen aumentando los casos de hurtos dentro de las instalaciones del Metro, amparados, entre otras cosas, por la gran aglomeración de pasajeros que dificulta la efectividad del sistema de vigilancia.

<sup>6</sup> **LOPERA GUTIÉRREZ, Jaime y Marta BERNAL.** (2002). *La culpa es de la vaca.* Intermedio Editores.



## Partiendo de lo que somos y vamos siendo

Pareciera existir en nosotros una tendencia cultural a clasificar todo en bueno o malo, en negro o blanco. Por ejemplo: según el análisis que hemos efectuado hasta el momento, se podría caer en el pesimismo, en la creencia de que lo nuestro no vale, de que nos encontramos en un callejón sin salida. Como diríamos algunos: “¡Ah buena raya, eso de complicidad parasitaria!”.

Sin embargo, no faltan los que nos creemos “la última Pepsicola en el desierto”, celebramos nuestra “viveza criolla”, y achacamos todos nuestros males a factores externos. Dentro de esta perspectiva se nos facilita jugar el papel del “pobrecito” que no tiene ninguna responsabilidad sobre lo que le acontece.

Nuestras reflexiones nos han llevado a la creencia de que la vida no es el resultado de relaciones lineales de causa y efecto. Más bien, pareciera que lo que somos es el producto de una maraña de interrelaciones entre factores que se retroalimentan mutuamente. Cada uno de nosotros forma parte de esa complejidad, por lo cual no podemos eludir nuestra responsabilidad.

Siendo así, la realidad no se nos presenta tan sencilla. Los factores externos que seguramente han afectado nuestro desarrollo (ya sea como persona, como organización, como país o como planeta), se interrelacionan y retroalimentan con otros elementos internos, dando como resultado lo que somos hoy en día. Es más, al intentar penetrar ese mundo interrelacionado se nos hace cuesta arriba separar y calibrar la influencia de cada factor, se nos dificulta responsabilizar a unos en desmedro de los otros, se nos va escapando de las manos la posibilidad de aislar una “vaca” a quien echarle la culpa, y así se nos va abriendo la maravillosa oportunidad de revisarnos internamente.

No obstante, esta revisión interna frecuentemente nos lleva a lamentarnos de nuestro momento cultural y añorar ser como aquéllos que manifiestan comportamientos orientados hacia la producción de riqueza económica. Dentro de esta perspectiva, nuestro desarrollo (entendido como desarrollo económico) se



encontraría a la vuelta de la esquina si sólo lográramos inyectarnos, como códigos de conducta, una buena dosis de esos valores presentes en aquellos países que acusan una alta productividad de bienes y servicios.

En nuestras reflexiones hemos encontrado que los valores enunciados por un conglomerado humano son sostenibles en la realidad en cuanto nazcan o guarden coherencia con las relaciones que se viven en su hacer cotidiano. De esta manera, estos códigos se van internalizando, ya no como simples códigos de conducta aprendida, sino como el reflejo de nuestros deseos y aspiraciones, de nuestras emociones.

En el caso venezolano, aquellos códigos que tienden a generar productividad económica, tales como: el respeto a la propiedad, la producción de riqueza a través del trabajo o la importancia del ahorro individual, tienden a ser cuestionados diariamente a través de una vivencia que gravita en la complicidad parasitaria. Las relaciones que vivimos cotidianamente -en coherencia con nuestro emocionar- tienden a desdibujar las buenas intenciones que puedan existir detrás de los sermones y/o consejos que podamos recibir de nuestros padres, en los centros religiosos, en nuestras escuelas o a través de los medios de comunicación.

Por supuesto, propiciar ciertos valores ciudadanos no sería, necesariamente, un esfuerzo inútil. Promover algunos códigos de conducta podría aminorar nuestra tendencia al pillaje y al facilismo y esto a su vez podría retroalimentar estos valores. Sin embargo, su efecto tendería a ser como un maquillaje (en cuanto su contenido sea desmentido por la vivencia diaria) y no una transformación de fondo. “La procesión va por dentro”<sup>(7)</sup>. Además, algunos (no todos estos valores importados) conllevan un contrabando implícito que tiende a reforzar una

<sup>7</sup> *Esto nos recuerda aquel viejo chiste del discurso de Fidel para terminar con la “guachafita”, característica de sus paisanos. Con mucha seriedad, Fidel le pidió a la muchedumbre: REPITAN: ¡¡¡NO QUEREMOS CONGA!!! De inmediato la gente empezó a repetir la frase. A medida que la repetían varias veces, terminaron cantando y bailando al ritmo de conga.*



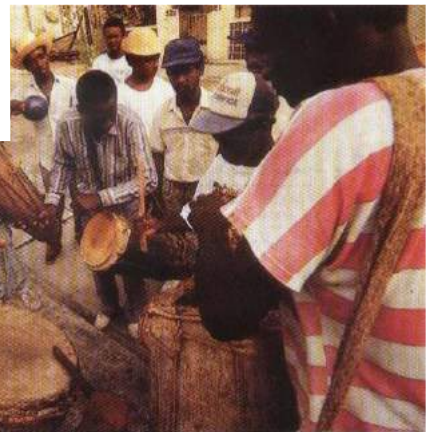
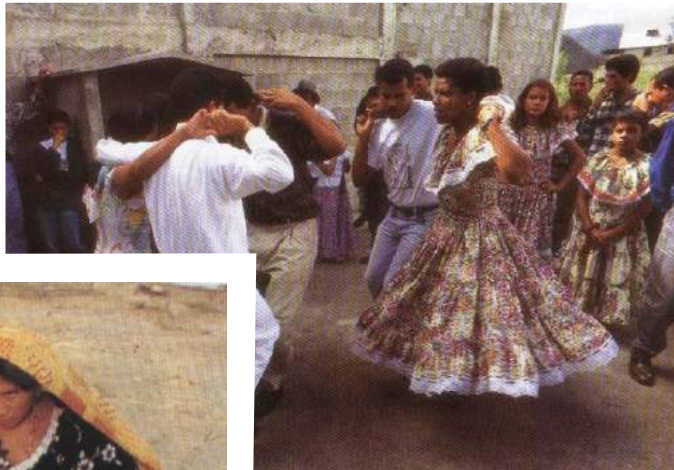
orientación hacia un desarrollo individualista que gravita en lo económico.

Seguiremos insistiendo en que este escrito intenta sistematizar algunas tendencias culturales. Se trata de un esfuerzo por compartir las reflexiones que emergen de nuestra experiencia cooperativa y cuya posible validez estaría en la cualidad de los procesos que éstas podrían ayudar a desencadenar.

Estas reflexiones nos han llevado a detectar una tendencia hacia la complicidad parasitaria en nuestro empujón, lo cual pareciera estar presente en los diferentes estratos sociales. Creemos que al profundizar sobre esta tendencia cultural, sin apresurar juicios de valor, se nos abre la posibilidad de encontrar un desarrollo que trascienda esa concepción limitada al mundo económico, un desarrollo que no parta de celebrar sin ningún cuestionamiento lo que somos pero tampoco descalificando nuestras tendencias culturales. Pareciera, más bien, que partiendo del análisis de nuestra complejidad cultural, podemos encontrar una posibilidad transformadora, podemos ir encontrando un desarrollo armónico partiendo de lo que somos y vamos siendo.

En las próximas páginas, en base a un análisis somero del encuentro de dos culturas, intentaremos ubicar algunos puntos de apoyo culturales que pudiesen contribuir a nuestro esfuerzo transformador.

# EL EMERGER DE NUESTRA GRAVITACIÓN CULTURAL



*“La emoción que constituye la coexistencia social es el amor, esto es, el dominio de aquellas acciones que constituyen al otro como legítimo otro en coexistencia con uno”  
Humberto Maturana*





En esta sección entraremos en un análisis del proceso de transformación cultural en nuestro país a partir de la presencia de la cultura patriarcal occidental, personificada inicialmente por los primeros españoles que llegaron a nuestras tierras.

Nuestras reflexiones nos han llevado a entender los procesos culturales de manera muy similar a la expuesta por el biólogo chileno Humberto Maturana en su libro “Amor y juego: fundamentos olvidados de lo humano”<sup>(8)</sup>. Allí Maturana afirma: “Mantengo que si no entendemos que el curso de las acciones humanas sigue el curso de las emociones, no podemos entender el curso de la historia de la humanidad”.<sup>(9)</sup>

Nuestras emociones son, entre otros, nuestros deseos, aspiraciones, ambiciones, expectativas, preferencias, rechazos, miedos, inclinaciones e intenciones y éstas a su vez se manifiestan en el comportamiento diario de las personas.

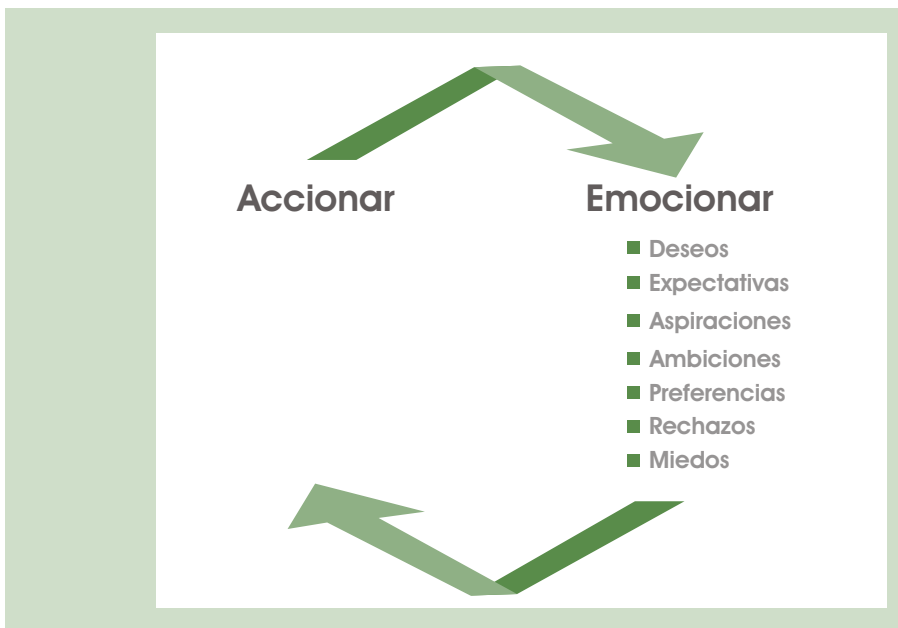
Sin embargo, creemos que no se trata de una relación lineal de causa y efecto sino más bien de una relación circular que se retroalimenta permanentemente. Nuestros comportamientos brotan de nuestras emociones pero al mismo tiempo éstas se nutren y se refuerzan de las relaciones que construimos en el quehacer diario, en nuestro accionar. Por ejemplo, un emocionar con un contenido de complicidad parasitaria propiciaría un accionar de aprovechamiento individualista e inmediateista el cual, a su vez, retroalimentaría la misma tendencia emocional que lo sustenta.

<sup>8</sup> **MATURANA, Humberto y Gerda VERDEN-ZÖLLER.** (1997). *Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano. Desde el patriarcado a la democracia.* Colección *Experiencia Humana.* Alfredo Ruiz y Augusto Zagsmutt, Editores. Quinta Edición.

<sup>9</sup> *Op. cit.* página 24.



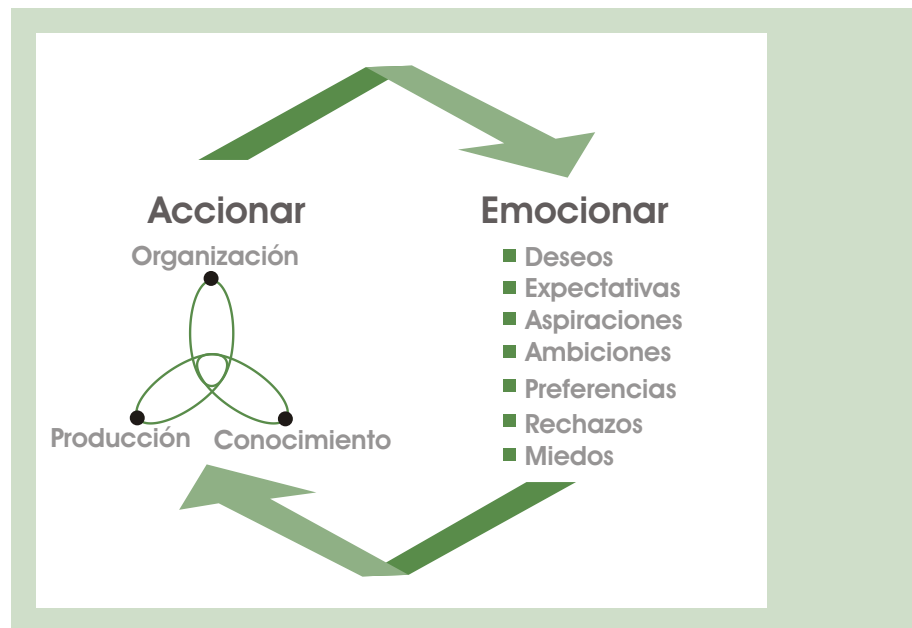
## Red Cultural



*Gráfica 1*

Ahora bien, nuestro accionar se refleja en cómo nos organizamos, cómo abordamos el hecho productivo y cómo estructuramos nuestro conocimiento, todo lo cual tiende a guardar una estrecha coherencia ya que responde al emocionar básico de una determinada cultura. Por ello, un cambio en nuestro emocionar implicaría una transformación cultural en cuanto a las relaciones presentes en la organización, en la producción y en el conocimiento. De igual manera, un cambio en cualquiera de los aspectos de nuestro accionar -cómo nos organizamos, cómo producimos, cómo abordamos el conocimiento- tendería a generar un cambio en nuestro emocionar y, por ende, una transformación cultural.





Gráfica 2

El problema que se nos presenta al intentar una transformación cultural es que cada cultura se nos manifiesta como una red cerrada. Según Maturana:

*“El resultado es que una vez que hemos crecido miembros de una cultura particular, todo en ella nos resulta adecuado y evidente...”<sup>(10)</sup>.*

<sup>10</sup> Op. cit. página 28.



Pareciera así que cada cultura tiende a atesorar sus “verdades evidentes” respaldadas por la coherencia existente entre su emocionar y su manera de actuar. Es por esto que la tendencia de cualquier cultura es la de rechazar las manifestaciones que contradigan estas “verdades” a menos que una crisis planetaria, como la actual, nos lleve a la reflexión.

Esta interrelación entre el emocionar y el accionar de cada cultura nos servirá más adelante para vislumbrar la posibilidad de abordar procesos de transformación cultural así como también detectar las dificultades que estos procesos conllevan, teniendo como telón de fondo la experiencia vivida en Cecosesola.

Por ahora, con el fin de facilitar esta reflexión, pasaremos a un análisis somero de las corrientes culturales que han contribuido principalmente a formar nuestra manera de actuar y nuestro emocionar como venezolanos: la cultura ancestral recolectora y la cultura patriarcal occidental.

## LAS CULTURAS RECOLECTORAS

Vivimos en un país que ha evolucionado con la presencia significativa de culturas recolectoras. A la llegada de los españoles, la mayoría de los indígenas que habitaban estas tierras así como los habitantes del continente africano que posteriormente fueron traídos como esclavos dependían de la recolección para su subsistencia.

Se trata de culturas que manifiestan en su accionar maneras de organizarse, de abordar el conocimiento, y de resolver su problemática de subsistencia basadas en un empuje muy diferente al que se ha venido imponiendo a través de un proceso de colonización por parte de los portadores de la cultura patriarcal occidental. Un proceso colonizador que aún continúa y del cual ha ido emergiendo una especie de híbrido cultural, o, si se quiere, una cultura occidental “tropicalizada”.

La estrecha relación existente entre el empuje y el accionar presentes en los integrantes de una cultura nos permite iniciar un análisis cultural desde la perspectiva de sus emociones básicas o desde las relaciones que se manifiestan en su hacer diario ya sea en la producción, en el conocimiento o en la organización. Seguidamente abordaremos el análisis de las culturas recolectoras partiendo de las relaciones que manifiestan sus integrantes en la producción y de sus maneras de abordar el conocimiento. Esta perspectiva nos facilitará ir deduciendo cuáles serían las emociones implícitas y desde allí poder aproximarnos a las relaciones que pudiesen existir en la organización de los miembros de estas culturas.

Al tratarse de culturas recolectoras, pareciera evidente que los conceptos que manejamos hoy de productividad económica, serían totalmente ajenos a su realidad cotidiana. Para comenzar, no existía un empuje, aparte del proceso natural de creación de vida, destinado a la producción de alimentos sino que la problemática alimenticia se resolvía tomando de la naturaleza lo necesario en función de la subsistencia del grupo humano. Las tierras, los ríos, las plantas y los seres humanos no son vistos como recursos o “factores” de producción ni como instancias separadas, sino que se trata de un mundo interrelacionado, donde TODOS SOMOS NATURALEZA.



Al decir del indígena norteamericano Noah Sealth en su correspondencia dirigida al presidente de Estados Unidos en 1854:

*¿Cómo se puede comprar o vender el firmamento, ni aun el calor de la tierra? Dicha idea nos es desconocida.*

*Si no somos dueños de la frescura del aire ni del fulgor de las aguas ¿cómo podrían ustedes comprarlas?*

*Sabemos que el hombre blanco no comprende nuestro modo de vida...Trata a su madre, la tierra, y a su hermano, el firmamento, como objetos que se compran, se explotan y se venden...*

*...Todo lo que le ocurra a la tierra le ocurrirá a los hijos de la tierra. Si los hombres escupen al suelo, se escupen a sí mismos. Esto sabemos: la tierra no le pertenece al hombre. Todo va enlazado como la sangre que une a una familia... Todo va enlazado.*

*...El hombre no tejió la trama de la vida; él es sólo un hilo. Lo que hace con la trama se lo hace a sí mismo...*

*¿Qué sería del hombre sin los animales? Si todos fueran exterminados, el hombre también moriría de una gran soledad espiritual. Porque lo que le sucede a los animales también le sucederá al hombre. Todo va enlazado. <sup>(11)</sup>*

<sup>11</sup> <http://multingles.net/docs/noah.htm>



Si bien, entre los integrantes de estas culturas pudieran existir algunas posesiones, tales como la vestimenta o una herramienta, pareciera que ni el concepto de propiedad privada ni el de apropiación y acumulación -como lo manejamos nosotros- tenía mayor relevancia para ellos. Al no existir un accionar cotidiano hacia la producción y la acumulación de bienes, difícilmente se podía haber generado un empuje que gravitase en la apropiación y la acumulación individualista, como tampoco una marcada tendencia hacia la competencia como elemento fundamental de la existencia. Más bien, pareciera que se trata de culturas en las cuales el accionar diario gravitaba en ir resolviendo la problemática de su subsistencia a través de la cacería y la recolección de frutas y plantas en un permanente compartir. Por ello, es de suponer una tendencia cultural hacia un empuje de solidaridad, cooperación y equidad.

Es de suponer también que los integrantes de culturas que conciben al hombre como parte integral de la naturaleza, no se plantearían una relación utilitaria con ella. Más bien, en coherencia con el vivir cotidiano dentro de un sentir donde todo es naturaleza, sería lógico suponer que los deseos y aspiraciones de compartir, de convivir en solidaridad y de construir relaciones de equidad constituirían emociones que no se limitarían a ser vividas sólo entre los seres humanos sino que tenderían a proyectarse hacia todas las expresiones de la vida <sup>(12)</sup>. Por lo cual, si bien dentro de los conceptos de economía moderna estas culturas no eran productivas por no crear bienes y servicios, desde otra perspectiva, sí se trataría de culturas productivas con tendencia a tomar de la naturaleza sólo lo justo necesario para su subsistencia, facilitando el proceso de producción de vida en el planeta. <sup>(13)</sup>

<sup>12</sup> Ver carta de Noah Sealh.: [Http://multingles.net/docs/noah.htm](http://multingles.net/docs/noah.htm)

<sup>13</sup> **MORGAN, Marlon.** (1991). *Las Voces del Desierto*. [www.promineo.gq.nu](http://www.promineo.gq.nu)



En resumen, podríamos hablar de un accionar de estas culturas ancestrales en cuanto a la producción que gravitaba en una tendencia a no afectar -y en lo posible- contribuir al proceso de la producción de vida en este planeta, tendencia que se manifiesta en tomar de la naturaleza lo necesario para subsistir en un permanente compartir. También hemos percibido en estas culturas una tendencia a no parcelar o particularizar el conocimiento, a captar las cosas en su relación y no como objetos independientes, a hilvanar un pensamiento unitario e integrado, un pensamiento donde todos somos naturaleza.

Esta manera de abordar la producción y el conocimiento lleva implícita unas emociones de cooperación, solidaridad y equidad, todas ellas reflejos de una tendencia a respetar al otro como un legítimo otro en convivencia con uno.

Partiendo de la estrecha interrelación que existe entre las emociones presentes en los integrantes de una cultura y su accionar, podemos inferir entonces que las relaciones organizativas -sus maneras de organizarse- gravitasen también en relaciones de equidad y no en el ejercicio del poder de unos sobre otros. Si bien desde nuestra perspectiva cultural tendemos a ver en sus relaciones, líderes y jerarquías similares a las nuestras, visto a través de otro prisma, sin condicionamientos culturales, tiende a despejarse el espejismo y emerge otro panorama. Lo que inicialmente se vislumbra como una jerarquía tradicional a través de la cual se ejerce el “poder-sobre” <sup>(14)</sup> generador de un proceso de acumulación individualista, aparece más bien como diferencias en las cualidades y experiencias de los integrantes de una comunidad determinada que lleva a sus miembros a desempeñar roles específicos sin que necesariamente ello conlleve un poder sobre el otro. Pareciera más bien que las relaciones entre los integrantes de estas comunidades guardaban semejanzas con la de una familia extendida donde

<sup>14</sup> **HOLLOWAY, John.** (2002). *Cambiar el mundo sin tomar el poder.* Editora Herramientas. Buenos Aires: Argentina



cada quien va asumiendo un papel según sus cualidades y experiencias con una gravitación en relaciones de equidad.

Resumiendo, intentaremos aproximarnos a una representación gráfica de lo que creemos podría ser la gravitación o tendencia cultural de estas culturas recolectoras.



Gráfica 3

Con nuestra tendencia actual al juicio de valor absolutista, lo planteado se podría interpretar como una idealización de las culturas de antaño e inclusive como una añoranza de volver al pasado. Esa no es nuestra intención.

No queremos dejar en el ambiente que se trata de culturas sin conflictos. Claro que existían conflictos que con frecuencia generaban acciones de agresión y violencia. De igual manera, seguramente que en muchos casos se ocasionaban daños al medio ambiente. Sin embargo, pareciera que esto no representaba su gravitación cultural. Todo parece indicar que la lucha por el poder y su acumulación no se encontraban en el centro de sus aspiraciones, de su emocionar, un emocionar que más bien gravitaba en la armonía, la equidad y la solidaridad. Según palabras de Simón Bolívar:



*El indio es de un carácter tan apacible que sólo desea el reposo y la soledad. No espera acaudillar a su tribu, mucho menos a dominar las extrañas... Esta especie de hombres es la que menos reclama preponderancia... No pretende la autoridad porque ni la ambiciona ni se cree con aptitud para ejercerla contentándose con su paz, su tierra y su familia. <sup>(15)</sup>*

De igual manera, se trata de culturas que, probablemente, tuvieron respuestas adecuadas en una época muy diferente a la actual. Sus integrantes difícilmente pudieran haber previsto la complejidad del mundo de hoy y tener a mano las herramientas que exige el momento actual.

Sin embargo, la persistencia en el campo venezolano de costumbres solidarias de apoyo mutuo, tales como la cayapa, el convite y la mano vuelta, así como las prácticas financieras comunitarias del “san” o los bolsos, todavía presentes inclusive en nuestras ciudades, evidencian la relativa cercanía en nuestro proceso histórico de las tendencias culturales aquí descritas.

Por ello, nuestro interés por el análisis de estas culturas se basa en la posibilidad de encontrar en estas reflexiones, algunas explicaciones que nos permitan comprender mejor nuestro momento cultural, nuestro empuje actual y desde allí, partiendo de lo que somos, encontrar puntos de apoyo para facilitar nuestro proceso transformador.

Con la intención de continuar esta reflexión, pasaremos ahora a analizar someramente la cultura patriarcal occidental tal como tiende a manifestarse en aquellos grupos humanos donde esta expresión cultural viene consolidándose desde hace más de 5.000 años.

Se trata de una expresión cultural que, si bien, como veremos más adelante, conserva todavía influencias de las culturas tradicionales, expresa en sus emociones básicas y sus maneras de relacionarse fundamentales unos cambios estructurales de fondo.

<sup>15</sup> BRACHO, Frank. (Septiembre 2005). “Cambiar el mundo sin tomar el poder... hacia otras formas de hacer política”: Revista Cuestión.



# LA CULTURA PATRIARCAL OCCIDENTAL

Abordaremos la cultura occidental partiendo del análisis de las relaciones que tienden a darse entre sus integrantes al organizarse. Las emociones que descubramos en esas relaciones organizativas nos servirán de punto de partida para aproximarnos a sus relaciones en la producción y a sus maneras de abordar el conocimiento.

## La organización en la cultura occidental

Al crecer bajo la influencia de la cultura occidental, se nos hace cuesta arriba imaginarnos una organización sin jefes, sin alguien que mande y otros que obedezcan. La necesidad del jefe que ejerce un poder sobre el otro pareciera ser una verdad evidente.

Nuestra flexibilidad llega hasta aceptar que existe una gran variedad de liderazgos, desde jefes obsesivamente autoritarios hasta jefes extremadamente participativos que se involucran con sus subordinados, pero jefes al fin. Pareciera que estamos ante un imperativo cultural basado en una vivencia de siglos: para que exista organización es fundamental que se ejerza un poder de unos sobre otros, que prevalezca una jerarquía de dominación, la cual tiende a respetarse. Estamos así ante una relación que se manifiesta de una u otra forma en todas las organizaciones de las sociedades bajo la influencia de la cultura occidental, ya sea en la familia, las fuerzas armadas, escuelas, instituciones públicas, organizaciones religiosas, empresas privadas y en sus cooperativas en general.

Ahora bien, los integrantes de una cultura que conviven permanentemente dentro de estructuras organizativas de poder y dominación tienden a desarrollar una inclinación marcada hacia la competencia por la acumulación de poder y por la dominación de unos sobre otros. Esto a su vez tiende a estar acompañado por una arraigada motivación al logro en lo que se refiere a escalar peldaños en la jerarquía de dominación.



La competencia por el poder también conlleva a una tendencia a negar al otro como un legítimo otro en convivencia con uno y por lo tanto, dificulta la posibilidad de construir relaciones de respeto mutuo, convirtiéndose en un caldo de cultivo donde germina el individualismo tanto personal como de grupo. Un individualismo que tiende a desintegrar las relaciones de cooperación y solidaridad entre los seres humanos, generando un miedo acerca de las intenciones del otro.

Este miedo genera una creciente desconfianza que lleva a instalar complejos sistemas de vigilancia. En ocasiones, da la impresión de que todos los integrantes de una determinada organización fuéramos ladrones en potencia. Desde la perspectiva de este empujón cultural de desconfianza, se entiende que la organización existe en cuanto se encuentran claramente determinados y personalizados los cargos con sus funciones, atribuciones y responsabilidades y en cuanto estén bien especificadas las líneas de mando. <sup>(16)</sup>

Partiendo de las emociones presentes en la cultura occidental, esta manera de concebir la organización seguramente nos parece lógica y racional. No obstante, desde otra perspectiva, nos podría parecer una locura. ¿Cómo es eso de que para organizarnos tenemos que establecer separaciones en cargos y jerarquías? Si la organización aspira ser un proceso integrador, ¿cómo es que pretendemos constituirla con base en separaciones y divisiones? ¿La organización no podría ser un proceso mucho más sencillo? <sup>(17)</sup> ¿Una simple integración de voluntades que se nutre de la confianza mutua y que va encontrando un orden en el ser fiel a su historia y su propósito?

### La producción en la cultura occidental

Del análisis anterior se desprende que en el empujón de la cultura occidental tienden a estar presentes deseos de apropiación y acumulación individualista, aspiraciones de poder, motivación al logro, inclinación a la competencia y a particularizar



las relaciones, así como un miedo a las intenciones del otro que se expresa en desconfianza.

Como es de esperarse, estas emociones que hemos observado en las relaciones organizativas también tienden a estar presentes en el accionar de los integrantes de esta cultura en sus relaciones en la producción y en la forma como abordan el conocimiento.

Cuando se habla de producción dentro del marco de la cultura occidental, no nos estamos refiriendo a todo ese proceso milenario de producción de vida del cual provenimos los seres humanos. En este caso, el término producción no se refiere al mundo de las relaciones, sino más bien, al mundo de las cosas. Se trata de una producción de bienes y servicios. En este contexto, la naturaleza -incluyendo los seres humanos- somos vistos como objetos a ser utilizados, como factores de producción.

A decir de Julio Escalona:

*El hombre se va convirtiendo en dueño de la creación, la propiedad de la tierra se va haciendo extensiva a la naturaleza en general. La naturaleza por tanto, existe para apropiarse de ella, controlarla, utilizarla, explotarla. Se va convirtiendo en un bien económico... El ser humano es transformado en recurso humano... (18)*

Para los integrantes de la cultura occidental, la producción tiende a verse como un proceso individualista, de acumulación de riqueza económica que permite acrecentar la propiedad a título personal o de grupos económicos. El o los que logran acumular mayor riqueza económica tienden a apropiarse de un creciente poder. La

<sup>16</sup> **CECOSESOLA.** (2001). *Buscando una convivencia armónica.* Barquisimeto: Venezuela. Pág. 11.

<sup>17</sup> **WHEATLEY M.; ROGERS, M.** (1996). *A simpler way.* Berrett-Koehler Publishers. San Francisco: USA.

<sup>18</sup> **ESCALONA, Julio.** (08-03-2006). *Conferencia en la Cátedra Libre de Cooperativismo, UCLA-Cecosolesa.* Barquisimeto: Venezuela.



competencia se va convirtiendo en una regla de oro en el quehacer económico. La propiedad privada tiende a jugar un papel central. Por lo general, existe una tendencia a respetar la propiedad del otro e inclusive a respetar el espacio público. Sin embargo, la mayor importancia se la damos a la defensa y protección de nuestras propiedades. La desconfianza del otro está implícita en esta relación.

No es de sorprender que como consecuencia de este empujar y accionar se vaya dificultando la construcción de relaciones de equidad y solidaridad.

## El conocimiento en la cultura occidental

En el marco de la cultura occidental se tiende también a la apropiación y acumulación individual del conocimiento. Nos cuesta compartir el conocimiento porque al compartirlo cedemos cuotas de poder a otro de quien desconfiamos ya que tendemos a verlo como un competidor. Nuestra hoja de vida pretende reflejar cuán efectiva ha sido nuestra acumulación personal de conocimientos y nos ubica en un determinado nivel jerárquico en relación a los demás. Un nivel que tiende a respetarse.

Anteriormente, vimos como la tendencia a separar o a particularizar aparece en la organización occidental bajo la forma de estructuras organizativas desintegradas basadas en la separación en cargos y en líneas de mando claramente definidas. Esta misma tendencia emerge en el momento productivo en cuanto cosificamos todos los elementos que componen la naturaleza desarraigándolas de su relación, dándoles un valor en sí mismos como factores de producción. De igual manera, en la cultura occidental, la particularización es una constante en el abordaje del conocimiento. Tendemos a un pensamiento particularista que nos dificulta la construcción de una visión holística interrelacionada de la vida donde “todo está enlazado”. Se nos hace muy difícil comprender que si los animales fuesen exterminados “el hombre también moriría de una gran soledad espiritual”.



Como última acotación, pareciera que en la cultura occidental:

- La organización tiende a descansar en el respeto a la autoridad.
- La producción en el respeto a la propiedad.
- Y de igual manera, la acumulación de conocimiento tiende a respetarse.

Visto globalmente se trata de una inclinación emocional al respeto de las posesiones personales o grupales. Un respeto que tiende a imponerse a través del miedo. Un respeto concreto que contribuye a la cohesión social entre los integrantes de la cultura occidental, de manera similar a como el respeto al otro brinda cohesión a las culturas recolectoras.

En resumen, intentaremos aproximarnos a través de una representación gráfica, a lo que podrían ser **algunos aspectos resaltantes** de la red cerrada de relaciones presentes en la cultura occidental, tal como tiende a manifestarse en los países del norte.

## Cultura Patriarcal Occidental



Gráfica 4



Los integrantes de una cultura como la descrita tienden a atesorar algunas verdades evidentes, como las siguientes:

- Podemos apropiarnos de verdades absolutas.
- La razón priva por encima de las emociones y a veces se opone.
- La totalidad se compone de la suma de las partes.
- La esencia del proceso evolutivo está en la competencia y la ley del más fuerte.
- Somos intrínsecamente violentos y agresivos.
- Somos individualistas por naturaleza.
- La acumulación de riquezas constituye un elemento motivador fundamental.
- No puede existir organización sin jerarquía de dominación.
- Compartir responsabilidades implica diluirlas y por lo tanto, es un mecanismo condenado al fracaso.
- Es necesario desconfiar.

Humberto Maturana ha escrito y alertado en muchas ocasiones sobre las consecuencias nefastas que conlleva la tendencia cultural patriarcal de apropiarnos de verdades absolutas que justifican el sometimiento del otro. En su libro “El sentido de lo humano” nos plantea:



*“La maldad es un fenómeno cultural que surge, no porque el ser humano sea en sí malo sino, porque se constituye cuando se tiene una teoría política, religiosa o filosófica, que justifica la negación y el sometimiento del otro...”*

*“...Donde comienza el respeto al otro, o a lo otro, comienza la legitimidad del otro, y se acaba la aceptación de las ideologías que justifican su negación y legitiman su control. Donde comienza el respeto al otro comienza la muerte de las filosofías sociales y políticas que pretenden poder señalar el curso inevitable de la historia o el orden sociopolítico justo desde una verdad trascendente que valida el sometimiento de unos seres humanos a otros bajo el argumento de que están equivocados...”<sup>(19)</sup>*

## La organización política en la cultura occidental

El resumen anterior no pretende ser una visión total y absoluta de la cultura occidental tal como tiende a manifestarse en aquellos grupos humanos donde se ha ido arraigando desde hace miles de años. En primer término, existen importantes diferencias entre un país y otro, así como también, dentro de un mismo país. Además, aquí sólo hemos intentado ubicar algunas emociones básicas presentes en las relaciones cotidianas de esta cultura -sin desmedro de otras- que nos parecen pertinentes para nuestro análisis.

En tal sentido, Humberto Maturana afirma que en el emcionar de los integrantes de la cultura occidental está latente también la tendencia del ser humano al amor, la cual se expresa en el “respeto al otro como un legítimo otro en coexistencia con uno”.

<sup>19</sup> **MATURANA, Humberto.** (2002). *El sentido de lo humano*. Dolmen Ediciones S.A. Santiago: Chile. *El subrayado es nuestro.*



Este emocionar está presente en la formación matrística de nuestra infancia, por lo cual se encuentra latente en mayor o menor grado en las personas formadas dentro de la cultura occidental, generando perturbaciones y cuestionamientos a la red cerrada descrita. Según Maturana, este emocionar hacia el respeto del otro, la solidaridad y la cooperación se encuentra detrás de la permanente búsqueda por construir sistemas democráticos.

No obstante, la red cerrada descrita tiende a delimitar las características que pueda tener la democracia occidental.

La democracia representativa aparece así como una hechura de la cultura occidental motivada por el respeto al otro, pero aferrada también al emocionar de esta cultura, en cuanto a la desconfianza, la particularización, las ansias de poder, los deseos de acumulación y el afán por la competencia. Por lo cual, en lo político, se constituyen estructuras jerárquicas con escalafones de intermediación donde los de arriba asumen las mayores responsabilidades, representando a los otros a cambio de poder.

Dentro de los parámetros del emocionar occidental descrito se vería como una locura, o al menos una ingenuidad, pretender crear una democracia participativa donde se vayan eliminando las intermediaciones y por ende, la estructura jerárquica de poder, reemplazándola por una participación directa de unos ciudadanos que asumen y comparten las responsabilidades. Muchos alegaríamos que esto es imposible, que terminaríamos en la anarquía, que siempre hace falta una jerarquía de poder, que las responsabilidades cuando se comparten, se diluyen. Por ello, fácilmente se llega a la conclusión de que el mejor sistema político que ha creado la humanidad es la democracia representativa. Dentro del emocionar de la cultura occidental esta afirmación nos puede parecer como una verdad evidente.

¿Será posible irnos encontrando con un emocionar que propicie y sea coherente con una tendencia hacia la democracia participativa? La experiencia en Cecosol intenta responder a esta pregunta.





## El sistema económico occidental

Así como la organización política escogida por una cultura en particular nace de y al mismo tiempo nutre su empuje, igual ocurre con su sistema económico, de cómo se dan las relaciones en la producción.

En este sentido, el capitalismo se nos presenta como un sistema económico que al mismo tiempo responde a y alimenta deseos de apropiación y acumulación individualista, las ansias de poder, la inclinación a la competencia y la separación, la motivación al logro, el respeto a la propiedad, la desconfianza. En fin, un sistema que guarda estrecha coherencia con el empuje occidental.

Pareciera existir poca duda de que el capitalismo ha mostrado ser muy eficiente en cuanto a la creación de riqueza económica para un relativamente reducido número de coterráneos, especialmente aquellos que internalizan el empuje de la cultura occidental. Personas estas a quienes quizás les viene como anillo al dedo este sistema económico. Sin embargo, existen evidencias de que en muchos casos se trata de una riqueza económica acompañada de un gran vacío espiritual.

En el accionar capitalista, y en concordancia con el empuje predominante en la cultura occidental, todos los componentes de la naturaleza -incluyendo a los seres humanos- nos vamos convirtiendo en objetos con un valor de cambio, independiente de las relaciones existentes entre todos desde que existe vida en nuestro planeta. Tendemos a ser unos simples factores de producción que alimentamos una desenfrenada competencia por la acumulación de riqueza y poder. Esta competencia pareciera que nos está llevando a la progresiva destrucción del proceso milenario de producción de vida en nuestro planeta, hasta el punto de poner en duda la sobrevivencia de la misma humanidad. ¿Será por nuestro afán de querer apropiarnos de algo que no nos pertenece? Recordando a Noah Sealath “el hombre no tejió la trama de la vida, él es sólo un hilo”.



Si bien el capitalismo nace de y al mismo tiempo nutre el empujón y accionar occidental descrito por nosotros, tiende a existir en esta misma cultura un permanente cuestionamiento a este sistema económico. Tendencia que podría tener su fundamento en ese empujón solidario latente en nosotros debido a nuestra formación de infancia, el mismo empujón que impulsa el accionar democrático.

Este cuestionamiento se expresa en algunos casos en la búsqueda de atenuar los efectos más perniciosos del capitalismo. En otros casos, el cuestionamiento nos ha llevado a buscar cambios más profundos a través de la toma del poder. Son muchos los movimientos políticos paridos en el seno de la misma cultura occidental que han intentado acabar con el capitalismo desde el poder político.

Sin embargo, por lo general no nos damos cuenta de que el capitalismo no es una cosa (dinero, bienes materiales...), no es algo externo a nosotros sino más bien una manera de relacionarnos que tiende a formar parte de lo más íntimo de nuestro ser, independiente de nuestras intenciones o de cuanta riqueza económica poseamos. Por ello, en el quehacer diario se hace muy difícil no replicar las mismas relaciones impositivas, de acumulación individualista y particularismo que forman la esencia del accionar capitalista.

El poder político en la cultura occidental y el capitalismo tienden a guardar una estrecha coherencia entre sí ya que se manifiestan como dos expresiones de un mismo empujón. Por eso no es de extrañar que nuestros intentos por transformar el capitalismo desde el poder tiendan a reproducir las mismas relaciones con otro ropaje: el mismo empujón con diferente cachimbo.

## NUESTRAS TENDENCIAS CULTURALES

A primera vista, los venezolanos nos comportamos como portadores del legado de la cultura occidental.

Diariamente nos vestimos como occidentales, nos deleitamos con su música, devoramos gustosamente su comida rápida.

En el mundo de las relaciones, nos organizamos, abordamos la producción y estructuramos nuestro pensamiento en maneras similares. Nuestras organizaciones son jerárquicas, se basan en separaciones y divisiones que se prestan para la apropiación del poder. Nuestras relaciones en la producción se orientan a la generación de riquezas económicas individualizadas, ejerciendo el poder de unos sobre otros. La naturaleza, incluyendo los seres humanos, es utilizada como factor de producción en función de la creación de esa riqueza económica. Nuestro pensamiento tiende a estructurarse con base en parcelas inconexas, con tendencia a gravitar en el mundo concreto. Nos cuesta captar el mundo de las relaciones. El conocimiento se va convirtiendo en una herramienta de poder, sujeto a ser apropiado individualmente, por lo cual se nos dificulta compartirlo. Tendemos a la apropiación de verdades absolutas que justifican el sometimiento del otro. Todo esto pareciera lógico que fuese así. Después de todo, los portadores de la cultura occidental sometieron tanto a los indígenas como a los esclavos traídos de África, ambos portadores de culturas recolectoras.

No obstante, en el quehacer diario emergen con frecuencia situaciones que parecen indicarnos que en nuestro país estamos ante otra realidad cultural, que tendemos a ser, si se quiere, una versión tropicalizada de la cultura occidental. Como vimos en la primera parte de este escrito, en nuestro accionar tendemos a producir resultados diferentes. Esto se manifiesta, inclusive, cuando tratamos de reproducir el sistema político preferido por Occidente -la democracia representativa- así como también su sistema económico natural, el Capitalismo.

Con anterioridad, identificamos una tendencia emocional en nuestra cultura hacia el aprovechamiento individualista, con poca visión de futuro, hacia la nivelación o búsqueda de la igualdad a juro y hacia la alcahuetería o tapadera entre los allegados. Creemos que estas emociones, que se pudiesen sintetizar en una tendencia hacia la complicidad parasitaria, son, en parte, el producto del encuentro entre las dos



culturas básicas presentes en nosotros: la recolectora y la occidental.

Es así que pensamos que la alcahuetería -esa tendencia a favorecer a los allegados más cercanos en detrimento del resto- pudiese tener uno de sus orígenes en la inclinación hacia esa solidaridad holística que tiende a estar presente en los integrantes de las culturas recolectoras. Ante la presencia predominante de un emocionar occidental que gravita en la separación, en la apropiación y acumulación individualista, es lógico suponer que la solidaridad se vaya parcelando y reduciéndose al grupo más íntimo de los allegados. Se trataría de una tendencia a gravitar en un individualismo grupal como paso previo o de transición hacia un individualismo extremo: “En las puertas del cielo, primero yo que mi padre” donde ya ni la familia cuenta.

De igual manera, la tendencia emocional hacia la nivelación podría tener uno de sus orígenes en los deseos de equidad presentes en las culturas recolectoras. Una equidad que propicia y respeta la diversidad dentro de una gravitación cultural donde las diferencias no tienden a conllevar posiciones de poder.

Al contrario, en la cultura occidental nuestras atribuciones así como los roles que representamos en el quehacer diario sí tienden a ir acompañadas, implícitamente, de cuotas de poder como consecuencia de un emocionar que propicia la separación, la apropiación y la acumulación individualista. Ante este emocionar occidental predominante, es lógico suponer que los deseos de equidad se vayan desdibujando o desvirtuando, apareciendo ahora con el ropaje de la búsqueda de la igualdad concreta. Una igualdad que en ocasiones puede generar relaciones poco equitativas. De manera que, así como los deseos de equidad propician la solidaridad y la diversidad, la nivelación por lo general conlleva todo lo contrario: una tendencia a desdibujar la diversidad dejando al descubierto su trasfondo individualista y poco solidario. Esto se refleja en esa tendencia a que “nadie sea más que yo” o expresado en la copla llanera “sobre mi caballo yo, y sobre yo, mi sombrero”.

En cuanto a nuestra inclinación al aprovechamiento individualista, ya vimos anteriormente que ésta ha sido nutrida por factores diversos a lo largo de nuestra historia. Entre otros, mencionamos ese afán por la riqueza fácil que estuvo presente en el emocionar y el accionar de los

primeros españoles que llegaron a nuestras costas. También hicimos referencia al fenómeno recurrente de las montoneras, así como a la influencia que seguramente ha tenido en nuestro país la existencia de petróleo, una fuente de riqueza fruto de poco esfuerzo. Sin embargo, continuamente hemos hecho hincapié en este escrito que nuestro emocionar y nuestro accionar brotan de una maraña de interrelaciones donde sería muy difícil separar las causas de los efectos pues se trata más bien de múltiples factores que se retroalimentan.

En tal sentido, creemos que el encuentro de las dos culturas mencionadas ha tenido mucho que ver también con la existencia de nuestra celebrada tendencia a la “viveza criolla” y ésta, a su vez, ha contribuido a conformar nuestras maneras de relacionarnos en general, y en especial a marcar la cualidad de nuestra relación con el Estado y con el petróleo.

Así como la solidaridad se ha ido parcelando y la equidad desdibujando bajo el peso de un accionar y un emocionar occidental que gravita en la separación, la apropiación y la acumulación individualista, es lógico esperar que la tendencia recolectora también se haya ido transformando con el tiempo. Más aún si tomamos en cuenta que en las culturas recolectoras no existía el concepto de propiedad individual que se maneja en el mundo occidental <sup>(20)</sup> y por lo cual se nos ha dificultado desarrollar ese respeto a la propiedad tan arraigado en occidente. Por ello, podríamos suponer que bajo la influencia del emocionar y accionar occidental la costumbre recolectora se fuese transformando paulatinamente en un comportamiento de apropiación de lo que esté a nuestro alcance, sin darle mayor importancia al respeto por la propiedad. De igual manera, se puede inferir que la tendencia a compartir lo recolectado también se haya ido desdibujando a través del mismo proceso individualista que ha ido transformando la solidaridad en alcahuetería y la equidad en la búsqueda de una igualdad a juro. Estaríamos ante el progresivo emerger de un accionar de apropiación individualista que proviene y al mismo tiempo nutre nuestra inclinación hacia la complicidad parasitaria.

<sup>20</sup> Ver carta del indígena norteamericano Noah Sealh. <http://multingles.net/docs/noah.htm>



De manera que creemos que con el transcurso del tiempo y a través de un proceso de transformación de nuestras emociones, ha ido cobrando relevancia en nuestro ser una inclinación a la alcahuetería, la nivelación y el aprovechamiento individualista. En cuanto estos sentimientos se han ido arraigando en nosotros, nos hemos ido diferenciando de las culturas recolectoras originarias y al mismo tiempo ha ido emergiendo una versión “tropicalizada” de la cultura occidental.

## Nuestras tendencias emocionales

Es de esperar que la presencia de una inclinación a la complicidad parasitaria en el centro de nuestras emociones afecte el resto de nuestro emocionar.

Ante esta tendencia que gravita en el inmediatismo con poca visión de futuro, es lógico suponer que los deseos de acumulación que propicia la cultura occidental no encuentren el mismo arraigo en nuestro ser. Si bien estos deseos están presentes, pareciera que gravitamos en una inclinación a la apropiación individual e inmediatista del poder, del conocimiento y de las riquezas económicas. Como diría Eudomar Santos, el personaje de la telenovela “Por estas calles”: Como vaya viniendo, vamos viendo...<sup>(21)</sup>

Una tendencia a la apropiación inmediatista contribuiría a que se vaya perdiendo el respeto al otro como un legítimo otro, dificultando también el emerger de un respeto a lo ajeno (poder, conocimiento o propiedades). Esto se refleja en esa inclinación nuestra a convalidar un tipo de competencia donde para ganar “vale todo”. Sólo recordemos cómo celebramos la “mano de Dios” de Diego Armando Maradona que le

<sup>21</sup> “Por estas calles”. Popular telenovela venezolana escrita por Ibsen Martínez y transmitida por Radio Caracas Televisión entre los años 1992 y 1994.



permitió ganarle a los ingleses en los cuartos de final del Mundial de Fútbol México 1986.<sup>(22)</sup>

Ante el cuadro emocional descrito es de esperar también que se profundice en nosotros un miedo a las intenciones del otro. Miedo que se concreta en una creciente desconfianza que entraba nuestras posibilidades de integración humana. Una integración que además se complica ante el legado occidental de esa tendencia a separar y particularizar, a no relacionar.

Tal vez en el siguiente listado tengamos una aproximación a nuestra gravitación emocional:

- Inclinación a la complicidad parasitaria.
- Tendencia individualista.
- Deseos de apropiación inmatematista de poder, riqueza y conocimientos.
- Miedo a las intenciones del otro. Desconfianza profunda.
- Inclinación a la competencia desleal.
- Inclinación a separar y parcelar.

## Nuestro accionar en la organización

Como acotamos con anterioridad, a primera vista, nuestras maneras de relacionarnos en la organización se asemejan a las que se manifiestan en aquellas comunidades donde la cultura occidental se ha consolidado. Sin embargo, vistas más de cerca, nuestras organizaciones reflejan la presencia de la síntesis emocional descrita en el aparte anterior. Como consecuencia de estas emociones, creemos que en nuestro accionar en la organización, se desdibuja el respeto a la jerarquía, predomina una relación de apropiación sobre la acumulación y se

<sup>22</sup> En su biografía, Maradona expresó: "Ahora si puedo contar lo que en aquel momento no podía, lo que en aquel momento definí como "La mano de Dios"...  
*Qué mano de Dios, ¡fue la mano del Diego! Y fue como robarle la billetera a los ingleses también..."*  
**MARADONA.** (2000). P. 132.



acentúa la rigidez de la estructura formal, o sea, la burocratización.

Si bien es una verdad evidente que las organizaciones son por naturaleza jerárquicas, tendemos a aceptar la jerarquía sólo en cuanto sea conveniente a nuestros impulsos de apropiación individualista. No predomina ese respeto a la autoridad tan arraigado en la cultura occidental consolidada. Si el líder de turno no satisface nuestras apetencias personales, sobran las justificaciones para precipitar un cambio. Cambio éste que tiende a imponerse pasando por encima, inclusive, de las reglas del juego democrático.

Es más, en ese afán por hacernos de un liderazgo a nuestra conveniencia personal, ocurre comúnmente el “quítate tú, pa' ponerme yo” sin tomar muy en cuenta la preparación y las capacidades de ese yo para optar al cargo en cuestión. Pareciera que lo prioritario para aspirar y conservar el poder reside en tener las posibilidades y la voluntad de satisfacer las apetencias inmediatistas de los demás, de ser un líder a conveniencia.

Creemos que esta misma tendencia inmediatista en nuestro empujón influye en que la acumulación de poder con visión de futuro no se manifiesta con contundencia entre nosotros. Nuestra relación con el poder tiende a gravitar en su apropiación y su disfrute en el momento y no en una acumulación con sentido futurista.

Por último, el vivir en una sociedad donde se celebra la “viveza criolla”, refuerza los sentimientos de miedo a las intenciones del otro nutriendo de esta manera una profunda desconfianza. El no pasar por pendejo se convierte entonces en un imperativo social.

Este miedo a quedar como pendejo unido a una inclinación particularista, no integrada, nos lleva a crear organizaciones formalmente rígidas, basadas en marcadas separaciones, abundantes controles y estrictas líneas de mando que si bien muchas veces no respetamos, se convierten en una pesada carga burocrática. Organizaciones inefectivas, si no totalmente inoperantes, que a su vez profundizan la desconfianza.





En síntesis, creemos que nuestras organizaciones tienden a ser jerárquicas pero a conveniencia, gravitan en la apropiación inmediatesta del poder y se constituyen basadas en estructuras organizativas rígidamente particularistas.

¿Tendrá esto algo que ver con la experiencia relatada sobre el hospital suizo?

### Nuestro accionar en la producción y en el conocimiento

Como ya acotamos, existen tendencias en nuestro quehacer diario en la producción y en el abordaje del conocimiento muy similares a los que se manifiestan en aquellas comunidades donde la cultura occidental se ha cohesionado. No obstante, aquí emergen también nuestras propias especificidades culturales. Es así como nuestro accionar en la producción y en el abordaje del conocimiento tiende a reflejar y a alimentar nuestros deseos de apropiación inmediatesta en contraposición a una acumulación con visión futurista. De igual manera, este accionar tiende a reflejar y a nutrir el poco peso que acusa en nuestras emociones el respeto a la propiedad y al conocimiento.

Nuestras relaciones en la producción manifiestan una tendencia a la búsqueda individualista de una riqueza económica fácil. Pareciera que creemos que la riqueza económica no proviene del trabajo constante y tesonero sino más bien de la capacidad de saberse ubicar en el sitio adecuado, en el momento preciso. Los incidentes de la cartera y del volcamiento de vehículos en las carreteras de nuestro país son sólo algunos de los ejemplos de este accionar. En nuestro quehacer diario sobran las justificaciones para hacernos de riquezas con un mínimo esfuerzo. Alguien que muestre un comportamiento diferente es rápidamente tildado de pendejo.

Otros mecanismos para hacernos de una riqueza fácil van desde los juegos de envite y azar, tener un amigo “bien enchufado”, “el paquete chileno”, el chantaje,



el hurto, el robo a mano armada y hasta el asesinato. A continuación mencionaremos algunos casos de una lista que pudiese ser interminable:

- Los supermercados de nuestro país, a pesar de poseer sofisticados sistemas de control, calculan el hurto en sus establecimientos en el orden del 5% de sus ventas.
- Los habitantes de Caracas presenciaron cómo una escultura de uno de nuestros más renombrados artistas, ubicada en una céntrica avenida, fue desvalijada paulatinamente con el fin de vender sus piezas como chatarra.
- En Venezuela, durante el año 2006 hubo 12.256 asesinatos <sup>(23)</sup>, la mayoría de los cuales se relaciona de una u otra manera con la apropiación inmediateista de riquezas económicas.

Pareciera evidente que estamos ante un accionar que refuerza la progresiva pérdida del respeto al otro como un legítimo otro y simultáneamente acentúa nuestra tendencia a irrespetar lo otro. Es así, que la naturaleza en su conjunto, incluyendo al ser humano se va convirtiendo en un recurso que puede ser apropiado o hasta eliminado en búsqueda de una riqueza fácil.

Como consecuencia, el capitalismo como sistema económico, se manifiesta en nosotros con una impresionante capacidad depredadora. La explotación de los niños, la prostitución, el irrespeto al espacio público, la contaminación de las aguas, la

<sup>23</sup> **BRICEÑO LEÓN, Roberto.** *El Nacional. Jueves 12 de abril de 2007. Ciudadanos. Pág. 17. Según Briceño León, coordinador de la 2ª Encuesta de Hogares del Laboratorio de Ciencias Sociales, 39% de las familias ha sido víctima de delitos violentos.*



tala de nuestros bosques, el uso indiscriminado de agroquímicos son sólo algunos ejemplos del sendero por el cual nos lleva la tendencia cultural descrita.

Algunos justifican este accionar debido a nuestra pobreza económica. Sin embargo, como hemos acotado con anterioridad el accionar depredador parece estar presente en mayor o menor grado en todos los estratos sociales. En ocasiones pareciera que nuestros deseos de apropiación inmediatesta tienden a ser insaciables.

Da la impresión de que estuviésemos envueltos en un afán por conseguir una riqueza económica instantánea sin tomar en cuenta las consecuencias de nuestras acciones, alejándonos cada vez más de ese comportamiento de cooperación con el proceso milenario de producción de vida en nuestro planeta.

Como es de esperarse, en nuestro abordaje del conocimiento encontramos relaciones similares a las descritas en cuanto a la organización y la producción. Desde que comenzamos en la escuela, la apropiación inmediatesta del conocimiento se va convirtiendo en una constante. Copiarse en los exámenes apoyándose en las “chuletas”, “fusilarse” el trabajo de otro y presentarlo como trabajo propio, la compra-venta de tesis de grado “listas para entregar” con el objeto de obtener el título universitario, son parte de un accionar socialmente aceptados. La falsificación de diplomas y/o títulos profesionales se va haciendo cada vez más frecuente, así como el irrespeto a los derechos de autor a través de la fotocopia de los libros y el “quemado” de CD y DVD. En cualquier esquina de nuestras ciudades se venden impunemente estos artículos y nosotros, por lo general, los adquirimos en forma masiva.



## Nuestra Gravitación Cultural



Gráfica 5

Esta gráfica resalta en nuestro emocionar, la progresiva pérdida del respeto al otro como legítimo otro en convivencia con uno, desdibujándose un factor tan importante de cohesión en las culturas recolectoras. De igual manera, llama la atención que tampoco aparece como relevante el respeto a las posesiones (autoridad, propiedad, conocimientos). Emoción ésta que apuntala la cohesión en la cultura occidental y facilita la efectividad de su versión de la democracia representativa y de su sistema económico capitalista.

Quizás esta disminuida presencia de elementos cohesionadores explica, en parte, esas sensaciones de anomia y/o de caos que en ocasiones nos embargan cuando nos desenvolvemos en el quehacer cotidiano venezolano y que en algunos propicia una búsqueda del “gendarme necesario”. No obstante, si



bien esta realidad podría generar angustia e incertidumbre, la falta de cohesión cultural podría ser también un elemento que facilite un proceso transformador al no encontrarnos tan amarrados a reglas de juego rígidas y predeterminadas.

### Nuestras verdades evidentes

De acuerdo a nuestra gravitación cultural occidental, compartimos muchas de las verdades que son evidentes para los integrantes de comunidades donde la cultura occidental se ha consolidado y que ya detallamos con anterioridad. Sin embargo, fruto de nuestras especificidades, encarnamos además otras creencias que se expresan en estas frases muy comunes entre nosotros:

- Confiar es de pendejos.
- Si el trabajo produjera riquezas, los burros cargarán chequera.
- El que a buen árbol se arrima, buena sombra lo cobija.
- A mí que no me den, sino que me pongan donde hay.
- No importa que roben, con tal de que dejen robar.

Intentar un proceso de transformación partiendo de la red cultural descrita pareciera a primera vista una misión imposible.

Los consejos tenderían a caer sobre oídos sordos ante una vivencia diaria que refuerza el rebusque y la apropiación inmediateista.

Las leyes que se elaboran con el fin de cambiar nuestros comportamientos tienden a quedar como letra muerta para el consumo de estudiantes de abogacía.

El intentar imponer un cambio por la vía autoritaria sólo tendería a esconder los síntomas, pero la procesión continuaría por dentro o quizás se agravaría. Nuestras emociones se mantendrían



latentes en nuestro ser. Al menor descuido, “saltaría la liebre”.

No obstante, si bien a primera vista pareciera que nos encontramos ante un callejón sin salida, nuestra experiencia cooperativa parece indicar lo contrario.

Como dijimos con anterioridad, la aparente escasez de elementos de cohesión cultural pudiera ser un factor que facilite un proceso transformador. Además, en nuestro país existe todavía una gran diversidad cultural para iniciar un proceso transformador como el nuestro, apoyándonos en la disposición que tenga cada uno de nosotros para evolucionar como personas, para ir encontrándonos con nuestra esencia.

Algunos venimos de una vivencia básicamente occidental con una gravitación de nuestra formación de infancia basada en el respeto al otro, en deseos por encontrarnos con relaciones armónicas de cooperación. La presencia de estos deseos en nuestro empuje unidos a la formación occidental de respeto a lo ajeno, incluyendo el espacio público, conforman elementos enriquecedores que pudiesen apuntalar nuestro proceso transformador a la par que vamos trascendiendo ese comportamiento de apropiación y acumulación individualista inherente a nuestro origen cultural.

De igual manera otros estamos habituados a un accionar que se alimenta de esas emociones intrínsecas de las culturas recolectoras y que se refleja en vivencias cotidianas de relaciones de confianza y solidaridad entre allegados sin perjudicar a terceros. Como ejemplo, tenemos la práctica de la “cayapa”, la “mano vuelta” y el “convite” en los sectores rurales, o experiencias financieras comunitarias como los “bolsos”, “sanés” y las colectas espontáneas (potes) que brotan ante cualquier calamidad. Se trata de redes de confianza y solidaridad que si bien generalmente tienden a darse sólo entre pequeños grupos de allegados, contienen en su esencia la posibilidad de irse expandiendo en un universo cada vez más amplio. Según algunos estudios este factor tiene una presencia significante



en los habitantes del estado Lara, lo cual ha facilitado posiblemente el proceso en Cecosesola. <sup>(24)</sup>

Además, en el caso de que nuestras emociones graviten en una tendencia a la complicidad parasitaria en coherencia con un accionar de apropiación individualista, recordemos que en la alcahuetería pareciera estar presente la semilla de la solidaridad y en la nivelación, los deseos de equidad. En cuanto vamos encontrándonos con una práctica cotidiana de vivencias solidarias con tendencias equitativas, es de esperarse que se vaya produciendo una transformación en nuestras emociones. Un accionar de aprovechamiento en el contexto de un emocionar de solidaridad y equidad tendría la posibilidad de irse transformando en un hecho colectivo de permanente compartir, abriendo la oportunidad de irnos encontrando con una producción solidaria, una producción para la vida.

Creemos así, que a pesar de todas las dificultades que vamos encontrando en nuestro proceso transformador, están abiertas múltiples posibilidades para irlo enriqueciendo de las más diversas fuentes culturales presentes en cada uno de nosotros.

En todo caso, cualquier intento transformador partiría de la realidad existente en cada grupo humano, apoyándonos en el momento cultural que vive. Desde allí, existiendo la disposición de cambiar y de cuestionar nuestras verdades evidentes, se nos plantea la posibilidad de ir haciendo camino al andar.

En las próximas páginas -con base en la experiencia de Cecosesola- intentaremos sistematizar otros elementos que hemos ido descubriendo al ir profundizando un proceso de transformación cultural.

<sup>24</sup> **FRÉITEZ, N.** (2004). *Valores, asociatividad y organización de la población de Lara. Lo bello y útil de Lara. Entidad de Ahorro y Préstamo Casa Propia. Barquisimeto: Venezuela.*









## ENCONTRANDO UN DESARROLLO ARMÓNICO Partiendo de lo que somos y vamos siendo

*“...Lo humano no surge desde la lucha, la competencia, el abuso, o la agresión, sino desde la convivencia en el respeto, la cooperación, el compartir y la sensualidad, bajo la emoción fundamental del amor.”*

*Humberto Maturana*





Para nosotros el análisis cultural expuesto es incompleto y en todo caso provisional. Creemos que es importante que se mantenga así en permanente construcción como reflejo de un proceso de continua transformación. Hoy hemos encontrado quizás unas verdades evidentes diferentes a las de ayer. Mañana esperamos que aparezcan otras como fruto de nuestro proceso cooperativo.

Creemos que la síntesis cultural expuesta, con todos sus vacíos y suposiciones, nos permite profundizar el análisis del pasado de nuestra experiencia cooperativa desde una perspectiva diferente a la que poseíamos cuando vivimos los acontecimientos. Una perspectiva que ha demostrado ser útil en la continua profundización de nuestro proceso actual y que además, esperamos que pueda servir de orientación para aquellos que se acercan tratando de replicar nuestra experiencia, buscando una “caja de herramientas” que no creemos que exista.

No creemos que nuestra experiencia sea replicable mecánicamente ya que se trata de vivir un proceso transformador en el quehacer diario. Por lo que cada intento transformador va siendo diferente según el momento cultural de los integrantes de un determinado grupo humano, de su disposición a cambiar y a cuestionar sus “verdades evidentes”.

## PARTIENDO DE LO QUE SOMOS...

Para comprender nuestro proceso de transformación consideramos importante remontarnos al año 1976. Deseamos compartir -aunque sea someramente- lo acontecido en Cecosesola a partir de esa fecha con el fin de ubicarnos en lo que pudiera haber sido un punto de partida.

En mayo de ese año iniciamos un servicio cooperativo de transporte urbano el cual, en poco tiempo, llegó a incorporar a más de 300 personas en el trabajo cotidiano. Desde el comienzo de esta experiencia cuestionábamos algunas verdades evidentes como la imperiosa necesidad de una organización jerárquica con importantes diferencias salariales, según el escalafón que se ocupara. Sin embargo, visto desde nuestra perspectiva actual no se evidenciaba en el grupo inicial una disposición relevante al cambio personal como tampoco un conocimiento de la realidad cultural existente. <sup>(25)</sup>

Quizás debido a esto último, tuvimos la audacia (o la ingenuidad) de lanzarnos de golpe y porrazo a intentar constituir, con un grupo tan grande, una organización sin jerarquía, de participación directa de sus integrantes y con criterios de equidad económica.

La mayoría de los conductores de autobuses que se incorporaban al servicio, por primera vez en su vida tenían acceso a un trabajo con cobro semanal, incluyendo un día de descanso pago. Por primera vez en su vida, también, contaban con prestaciones sociales según la ley <sup>(26)</sup>, vacaciones anuales, afiliación al seguro social y una bonificación de fin de año equivalente a dos meses de salario. El salario lo fijamos aproximadamente en un 30% por encima de lo devengado en las empresas autobuseras de la ciudad.

La estabilidad laboral de los trabajadores en las empresas autobuseras que existían en la ciudad era sumamente precaria. Como ejemplo, los conductores cobraban por día trabajado y les podían suspender el pago en cualquier momento sin la cancelación de prestaciones.

<sup>25</sup> En nuestro escrito "Buscando una convivencia armónica" se detallan los acontecimientos que se desarrollaron en Barquisimeto en la década de los 70 en función de mantener el pasaje de autobús a Bs. 0,25.



Por el contrario, al incorporarse al Servicio Cooperativo de Transporte (SCT), el integrante tenía abierta las posibilidades para participar ampliamente en su gestión. Las decisiones intentaban ser consensuales, nadie tenía atribuciones para retirar a alguien. De hecho, durante los primeros años la única causa de despido aceptada consensualmente fue el caerse a golpes dentro de las instalaciones y la única causa de suspensión consistía en llegar borracho al trabajo.

Además, contradiciendo abiertamente la tendencia predominante en nuestro país, la diferencia en los salarios asignados a las diferentes tareas necesarias -incluyendo las de mantenimiento y administración- no pasaba de una relación de dos a uno.

En síntesis, para nosotros en ese momento, se trataba de un intento serio por crear relaciones de trabajo muy diferentes a las vividas por la mayoría. Sin embargo, visto desde nuestra perspectiva actual, pareciera que partíamos de la premisa de que con sólo decretar la confianza junto con un cambio en la estructura organizativa y cierta igualdad en las asignaciones salariales estaríamos garantizando una transformación importante en el comportamiento. Se esperaba que estas condiciones fuesen suficientes para que emergiera repentina y naturalmente un ser solidario, participativo, responsable y con compromiso social. Al comienzo todo parecía relativamente sencillo. La realidad sería otra.

Hoy en día, nos da la impresión de que no captábamos la profundidad de unas emociones latentes en la mayoría de los integrantes del SCT que gravitaban en la alcahuetería, la nivelación y el aprovechamiento individualista, una tendencia a la apropiación inmediatista que en muchos brotaba a flor de piel. Con el tiempo se fue haciendo evidente que esos comportamientos que tildamos de viveza criolla, no son sólo el reflejo de una rebeldía ante un patrón explotador sino que constituyen un accionar que se nutre de y al

<sup>26</sup> Según la Ley de Cooperativas vigente hasta el año 2001, todos los que trabajábamos en los organismos de integración cooperativa estábamos obligados a regimos por la Ley Orgánica del Trabajo. Actualmente, de acuerdo a la nueva Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, somos trabajadores asociados y las retribuciones económicas que nos damos se catalogan como anticipos societarios.



mismo tiempo alimenta profundas emociones de carácter cultural.

Es posible que en los primeros años de la colonia, el accionar de “viveza criolla” fuese un mecanismo de rebeldía de los indígenas ante las relaciones de dominación propias de la cultura occidental, seguramente influenciado por la conducta oportunista de los mismos conquistadores. Una manera de vacilarse al patrón. Sin embargo, creemos que con el pasar del tiempo este mecanismo de rebeldía se fue internalizando hasta el punto de convertirse en parte de nuestro empuje y accionar cultural. Debido a esto, en un ambiente de relaciones permisivas no patronales, el comportamiento de aprovechamiento individualista e inmediatista en vez de desaparecer tiende a manifestarse en todo su esplendor, sin tapujos y sin contrapesos.

Así se manifestó este comportamiento al inicio del SCT en formas espontáneas y muy evidentes. Los conductores con más capacidad de oratoria y/o experiencia sindical rápidamente asumieron el papel de líderes llenando el vacío de autoridad dejado por el intento de eliminar las jerarquías. A la mayoría de los nuevos integrantes se le hacía muy difícil entender que la participación en una organización que pretende no ser jerárquica, implica el compartir y asumir responsabilidades. Lo contrario sería un desmoronamiento total. Para ellos, la participación consistía en pedir reivindicaciones sin importar las pérdidas económicas que acusaba la organización. Las peticiones, plasmadas luego en un pliego sindical, incluían el pago doble por trabajar el domingo, además de un día pago de descanso semanal, la dotación de uniformes confeccionados con telas de primera calidad y la triplicación del salario.

Sin embargo, la sangre no llegó al río. El contraste entre un sindicato dirigido en forma unipersonal y una organización abierta a la participación de todos, sirvió de elemento formativo y al final, el sindicato fue desapareciendo como resultado del mismo proceso. No ocurrió así con el empuje y empuje cultural predominante, el cual continuó apareciendo con diferentes ropajes, más sutiles y algunas veces, difíciles de precisar.



En el día a día se manifestaban conductas que no eran toleradas por los antiguos patronos pero que aquí, en el ambiente permisivo de confianza, encontraban el caldo de cultivo para propagarse. Se hacía muy normal el incumplimiento en los compromisos de trabajo, conducir los autobuses a altas velocidades ocasionando costosos accidentes de tránsito y la retención unipersonal de una parte de lo recolectado por el cobro del pasaje.

Muchos mostraban poco interés en participar en la gestión de la organización y aun menos en asumir responsabilidades: “Que otros se encarguen de pensar y preocuparse...” “Lo mío es cumplir un horario y cobrar”.

No obstante, algo iba quedando de la continua insistencia en la participación, de ir rompiendo con relaciones de dependencia y de ir construyendo relaciones de equidad. Poco a poco se iban produciendo cambios conductuales que muchas veces son imperceptibles a menos que vayamos desarrollando esa capacidad para “ver la grama crecer”.

A comienzos del año 1980 se nos presentó una situación que facilitó la comprensión de nuestro momento cultural. El gobierno de turno incautó con la policía política (DISIP) nuestros autobuses e instalaciones como respuesta a nuestra insistencia en mantener el precio del pasaje a Bs. 0,25 y exigir un subsidio gubernamental a través de nutridas manifestaciones. La intención expresa era quitarle definitivamente los autobuses a Cecosesola y entregárselos en propiedad a los conductores que le fuesen leales al gobierno durante el conflicto.<sup>(27)</sup>

Ante esta promesa gubernamental, la reacción de casi 70% de los conductores fue plegarse al poder de “su líder a conveniencia” y participaron, por acción u

<sup>27</sup> Ver nuestro escrito “Buscando una convivencia armónica”.



omisión, en el saqueo sistemático del SCT<sup>(28)</sup>. Funcionó aquello de que “quien a buen árbol se arrima, buena sombra lo cobija” y “pónganme dónde hay”.

¿Se podría catalogar este comportamiento cómo un simple accionar de rebeldía cuando se trató justamente de la destrucción de los mismos autobuses que se suponía iban a ser de su propiedad? De nuevo, ante un ambiente permisivo, la complicidad parasitaria se manifiesta en todo su esplendor de apropiación individualista e inmediateista dejando entrever su trasfondo cultural.

Por otro lado, es de notar que el resto de los conductores y casi la totalidad de los que participábamos en las tareas de mantenimiento y administración nos mantuvimos leales a la organización. Esto, a pesar de que tal decisión implicó pasar 140 días sin ninguna garantía de recibir el ingreso semanal ya que nuestra herramienta de trabajo -los autobuses- estaba en manos del gobierno y de los conductores que se plegaron a él. Aquí seguramente operaron diversas razones. La mayoría éramos personas que teníamos más de dos años en la organización. Pareciera que en algunos existía para ese momento, cierta identidad con el proceso cooperativo aunque fuese en ocasiones por razones afectivas. Al parecer, se le había agarrado el gusto a pertenecer a una organización participativa donde se comenzaban a vivir relaciones que contrastaban con el comportamiento individualista e impositivo de los líderes que se sumaron a la posición gubernamental.

No obstante, al transcurrir el tiempo, después del rescate de los autobuses han continuado apareciendo comportamientos de apropiación inmediateista e individualista, inclusive en algunos de los que en esa ocasión y por diferentes razones, nos mantuvimos leales a la organización.

<sup>28</sup> *Los daños producidos a los autobuses y a las instalaciones están detallados en la inspección ocular realizada el día de su recuperación por parte de Cecosesola. “Buscando una convivencia armónica”. Pág. 51.*





Algunas veces este accionar se limita a la recostadera, a negarse a compartir responsabilidades, a realizar un trabajo concreto y “dejar que otros piensen por mí”. En otros momentos se trató de la formación de grupos que en complicidad se dedicaron a aprovechar el ambiente de confianza para enriquecerse a costa de un esfuerzo colectivo. Sin embargo, con el tiempo, estos comportamientos recurrentes -todavía presentes tanto en viejos como en nuevos integrantes- tienden a ser menos frecuentes y de menor gravedad. Esto debido quizás tanto a un proceso de transformación personal como fruto de un proceso de decantación. Creemos que la misma transformación que se va evidenciando en el emocionar colectivo y en el accionar diario va propiciando la permanencia de aquéllos que se sienten atraídos por una organización cambiante que se va haciendo solidaria y equitativa, una organización que va siendo abierta y flexible. Los que no conciben en su vida el cambio personal, se van quedando en el camino y su salida, acompañada de una permanente reflexión, ha contribuido a generar un cambio en nuestro emocionar como conjunto.

## Un quiebre en nuestras emociones grupales

Las organizaciones con el tiempo van adquiriendo vida propia. Tienden a conservar sus maneras de funcionar a pesar de la salida o entrada de personas. Las relaciones dentro de la organización tienden a ser el reflejo de las emociones básicas presentes en el grupo.

Sin embargo, la salida de numerosos trabajadores así como la desafiliación de 17 cooperativas de la organización durante el año 1980, aceleró el cambio en nuestras maneras de relacionarnos a la par que produjo una transformación de nuestros deseos y aspiraciones.

Quizás el elemento fundamental estuvo en que enfrentamos las dificultades como una oportunidad de análisis. Al encontrarnos sin trabajo debido a la incautación de las instalaciones del SCT se nos



abrió la posibilidad de profundizar una reflexión permanente, que se ha continuado hasta el presente. Como decimos en nuestro escrito anterior:

*Contábamos con una gran ventaja que pasaba desapercibida por aquellos que intentaban destruir el SCT: ahora, sin autobuses, podíamos reunirnos diariamente, evaluando entre todos, reflexionando. Así las “dificultades” que se presentaron en el camino y los “errores” que cometimos se convirtieron en oportunidades para encontrarnos en la reflexión, para comunicarnos unos con otros, para estrechar relaciones de transparencia y confianza, para construir identidad. <sup>(29)</sup>*

De esta manera, la salida de un número apreciable de trabajadores (unos ciento sesenta) que gravitaban en un empujón de complicidad parasitaria no se quedó en un hecho meramente administrativo. Ha estado acompañado, hasta el presente, por una permanente reflexión no sólo sobre lo que representó para nuestro empujón como conjunto, la presencia de estas personas dentro de la organización sino también sobre el hecho de que estas emociones siguen todavía latentes en lo más íntimo de nuestro ser porque tienen un origen cultural.

Para comprender el efecto de la desafiliación de las 17 cooperativas es importante tomar en cuenta que en los años '70 ser directivo de Cecosesola era para muchos una posición apetecible y generadora de una lucha por el poder. Esta tendencia se acentuó cuando Cecosesola asumió una parte tan importante del servicio de autobuses de la ciudad y se convirtió así en una referencia de poder en Barquisimeto.

<sup>29</sup> **CECOSESOLA.** (2001). *Buscando una convivencia armónica. Barquisimeto: Venezuela. Pág. 48.*



En ese entonces, Cecosesola reflejaba una estructura organizativa jerárquica similar a la del resto de las cooperativas del país, tal como lo exigía la Ley de Cooperativas vigente. Por lo menos una vez al año se reunía su Asamblea General conformada por **delegados** de las cooperativas y **representantes** de los trabajadores. Las diferentes áreas de actividad (educación, funeraria, transporte...) contaban con sus propias directivas. Sin embargo, la autoridad mayor residía en un Consejo de Administración conformado por cinco miembros, de manera que las Asambleas Generales se fueron convirtiendo en espacios de combate por la toma del poder, por hacerse de los cargos del Consejo de Administración. Todo se sometía a votación y el cuadro de votos previo a la realización de las asambleas se convirtió en costumbre. Un grupo abogaba por la continuación del SCT y otro que se oponía, terminó aliándose con el gobierno de turno al momento de la incautación.

Si bien en el SCT se venían abriendo espacios de participación directa, los esfuerzos que se hacían por generar una organización participativa, abierta y flexible chocaban con unas emociones y un accionar tradicional que propiciaban todo lo contrario. Cualquier intento por facilitar la participación y diluir la autoridad del Consejo de Administración tendía a verse como una debilidad a ser aprovechada en la lucha por el poder.

Sin embargo, a partir de la debacle económica producida por la incautación, Cecosesola fue dejando de ser apetecible para aquéllos que gravitaban en la búsqueda individualista de poder. Las pérdidas económicas llegaron a cifras treinta veces por encima del capital aportado. Para muchos Cecosesola era económicamente irrecuperable. Su cierre de operaciones era cuestión de días o meses.

Después de una asamblea celebrada en junio de 1980 donde la mayoría aprobamos llevar hasta las últimas consecuencias la lucha por recuperar las instalaciones y los buses incautados, los líderes que se oponían al SCT propiciaron la desafiliación de sus cooperativas argumentando que los días de Cecosesola estaban contados. La salida de estas cooperativas tampoco se limitó a un hecho administrativo.



La reflexión permanente sobre el hecho que -sin darnos cuenta- habíamos participado en una lucha por el poder que guardaba incoherencia con el proceso de transformación que nos planteamos, ha ido dejando su efecto en la organización. Nuestras asambleas fueron dejando de ser combates por la toma del poder.

Progresivamente, el consenso y no la votación se fue convirtiendo en parte de nuestra cotidianidad.<sup>(30)</sup>

Si bien las tendencias a la complicidad parasitaria y a la apropiación y/o acumulación del poder sigue latente en nuestro empuje colectivo, estas emociones en cuanto son parte de nuestros análisis permanentes, tienden a desdibujarse y va emergiendo en nosotros -aunque sea en forma incipiente- el respeto al otro como legítimo otro en convivencia con uno.

El haber vivido la experiencia del SCT amplió así nuestras posibilidades de continuar profundizando un proceso de transformación cultural.

Aprendimos, entre muchas otras cosas, que las relaciones jerárquicas de poder sobre el otro que vivimos a diario en nuestra sociedad responden y se alimentan de profundas raíces emocionales. Por lo tanto, cuando intentamos eliminarlas por decreto, tienden a reaparecer, como un muñeco “porfia’o”, con otro ropaje y muchas veces de manera informal. Pareciera más bien que se trata de un proceso a través del cual **se van desdibujando** las relaciones jerárquicas en cuanto **se va dando** una transformación en nuestras emociones y en nuestro accionar, en cuanto vamos siendo...

<sup>30</sup> Basados en la nueva Ley Cooperativa (2001), nuestros actuales estatutos contemplan la participación directa -sin intermediación- de todos los asociados de Cecosesola, la eliminación de todo tipo de estructura jerárquica y las decisiones consensuales.

## ...Y VAMOS SIENDO

A partir del año 1980, sumergidos en una crisis económica sin aparente salida pero con un empuje renovado, se fue agilizando nuestro proceso transformador.

Por un lado, nos encontrábamos bajo la presión de una situación económica a todas luces insostenible y sin ninguna posibilidad de acudir a soluciones externas. Si bien era evidente que cualquier salida tendría que emerger de nosotros mismos, por varios años no vislumbramos alternativa alguna. Según los expertos se trataba de una situación económica totalmente irrecuperable. Una afirmación cierta si nos hubiésemos dejado atrapar por las normas económicas y administrativas generalmente aceptadas. Sin embargo, estas mismas dificultades sirvieron de estímulo para encontrar salidas creativas que trascendían los cánones tradicionales.<sup>(31)</sup>

Por otro lado, en nuestro empuje grupal se había producido una disminución significativa de la presencia de apetencias individualistas por el poder y la riqueza inmediatez junto con el fortalecimiento de deseos de equidad, de solidaridad, de compartir.

Visto desde nuestra perspectiva actual, la mesa estaba servida para el emerger de cambios importantes en nuestro accionar, en nuestras relaciones en la producción, en la organización y en nuestro abordaje al conocimiento. Cambios en nuestro quehacer diario que a su vez han ido nutriendo las mismas emociones de las cuales se alimentan.

<sup>31</sup> *CECOSESOLA. (2001). Buscando una convivencia armónica. Barquisimeto: Venezuela.*



## Transformando nuestras relaciones

Como vimos con anterioridad, las relaciones en la organización, la producción y en el abordaje del conocimiento que van emergiendo en nuestro quehacer cotidiano no sólo se retroalimentan con nuestro empuje grupal e individual sino también entre ellas mismas.

Por ejemplo, inicialmente, al suplantar las votaciones por decisiones consensuales, pudiese parecer que se toman con base en la unanimidad de los presentes en una determinada reunión. Dentro de esta concepción, la validez de una decisión depende de la presencia de todos o por lo menos de una importante porción de los miembros del grupo en cuestión. El consenso se mantendría atado así a una lógica numérica de contarnos y equivaldría así a una votación unánime, pero votación al fin.

Sin embargo, el consenso, como uno de tantos elementos presentes en nuestras relaciones, ha ido tomando otros contenidos en cuanto vamos profundizando nuestro proceso transformador, en cuanto las relaciones que vamos construyendo van respondiendo a y alimentando un empuje que se mueve hacia el respeto al otro.

En muchas de nuestras actividades se van haciendo innecesarias las reuniones para tomar decisiones consensuales. Se nos presentan momentos donde una sola persona puede tomar una decisión consensual, sin la necesidad de la presencia del resto de su grupo de referencia, debido a que la toma asumiendo su responsabilidad y en coherencia con criterios colectivos que hemos ido construyendo entre todos. Esto no sólo le imprime una enorme flexibilidad a la organización, sino que, además, nos da la posibilidad personal de ejercer y desarrollar nuestra individualidad en el marco de criterios colectivos que van emergiendo natural y consensualmente de nuestras reflexiones.

Ahora bien, así como en el proceso van emergiendo nuevos contenidos en nuestras relaciones en la organización, éstos van retroalimentándose con los nuevos contenidos que van emergiendo





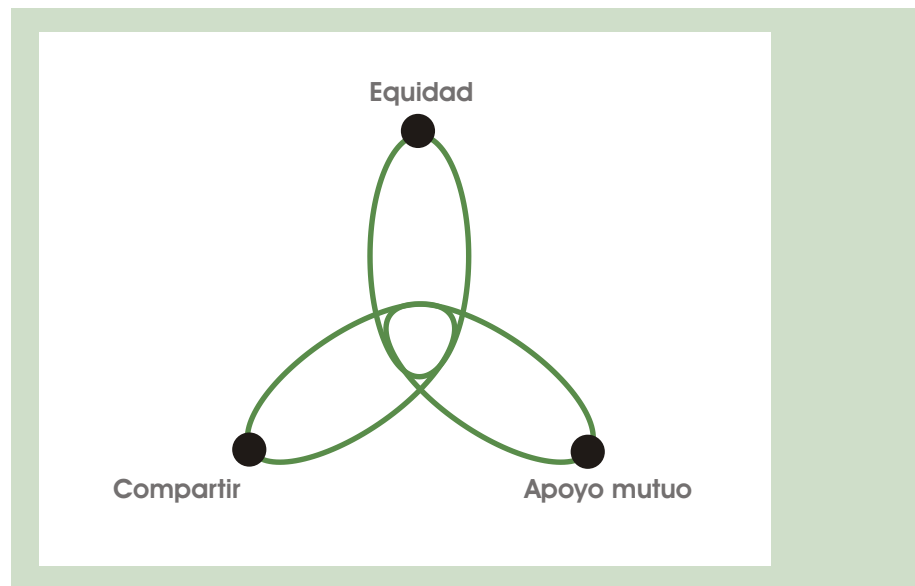
simultáneamente en nuestras relaciones en la producción y en cómo abordamos el conocimiento. Por lo tanto, las características de estos contenidos van teniendo una coherencia entre sí y nos van revelando el momento cultural de un determinado grupo humano.

Veamos en el día a día algunos otros ejemplos de estos cambios de contenido en nuestras relaciones.

### Una relación de producción solidaria

Creemos que en nuestro proceso **van emergiendo** relaciones de producción solidaria en cuanto vamos profundizando relaciones de equidad, apoyo mutuo y compartir en el quehacer cotidiano.

### Relaciones de Producción Solidaria



Gráfica 6



No obstante, en un proceso transformador que se va nutriendo de un empuje basado en el respeto al otro, como legítimo otro en convivencia con uno, las relaciones solidarias van adquiriendo diferentes contenidos a la par de cambios en las relaciones presentes en nuestro abordaje al conocimiento y en la organización.

Por ejemplo, inicialmente la equidad, al igual que el consenso, la buscamos en el mundo concreto. Como ya acotamos, al comienzo de la experiencia del SCT, la equidad la buscamos reduciendo las diferencias salariales a una proporción de dos a una. En esa misma época, una cooperativa agrícola integrada en nuestro proceso fue más allá, fijando dentro de su organización ingresos iguales por día trabajado. Con el tiempo, esto se ha convertido en la norma prevaleciente en las diferentes organizaciones e instancias que conformamos a Cecosesola. Sin embargo, debido a que estos ingresos personales se fijan en función de la productividad económica de cada organización o instancia, persisten diferencias entre uno u otro grupo que, por lo general, no sobrepasan una relación de dos a uno.<sup>(32)</sup>

Ahora bien, hoy en día nos preguntamos si la igualdad en ingresos personales implica necesariamente unas relaciones equitativas. Pareciera relativamente fácil establecer igualdades concretas cuantificables. Sin embargo, la equidad se nos presenta como una relación que vamos encontrando y profundizando, pero que creemos que no se puede definir en términos concretos y absolutos. Es decir, no se trata de una cosa a la cual se le puede poner un precio. Paradójicamente, reducir la equidad a una igualdad concreta podría llevar a situaciones poco equitativas.

Para comenzar habría que ver qué significa para nosotros el trabajo. Dentro de las creencias occidentales, el trabajo representa un bien que se compra y se vende. Cada quien vende su fuerza de trabajo a cambio de un salario, por ello nos convertimos en una cosa más que contribuye a la productividad económica. El salario tiende a convertirse en una compensación que recibimos por mantenernos unas cuantas horas al día al servicio de







otro en función de lo que él considera conveniente, limitando nuestra evolución como personas, el desarrollo de nuestra creatividad, las posibilidades de encontrarnos con el otro en una convivencia armónica.

Si bien, en teoría, el acto cooperativo implica una rebeldía ante esta situación, un intento por liberarnos de esta dependencia, en ocasiones nuestro momento cultural nos impide captar las posibilidades que se nos abren. Añoramos la presencia del patrón que piense por nosotros, preferimos limitarnos a hacer lo que nos indiquen a cambio de un salario y como consecuencia, al igual que el Negrito del Batey, terminamos considerando que “el trabajo lo hizo Dios como castigo”.<sup>(33)</sup>

Bajo esta visión del trabajo, es de esperarse que la búsqueda de la equidad se enfoque hacia el establecimiento de compensaciones salariales, por esas horas en que dejamos de ser personas para someternos a los deseos e intereses de otro, así como también hacia el establecimiento de límites al horario de trabajo y a su intensidad. Nos concentramos en buscar la igualdad en la regulación del trabajo y en el establecimiento de un “salario justo” y nos cerramos a irnos encontrando con todas las posibilidades que se nos abren de ir siendo personas, cuando nos atrevemos a ir rompiendo con esas relaciones de dependencia que son tan naturales y propias de la cultura dominante.

<sup>32</sup> Estas diferencias se manifiestan no sólo entre organizaciones del campo y la ciudad sino también entre los mismos grupos de productores agrícolas y entre diferentes actividades que se desarrollan en la ciudad.

<sup>33</sup> Merengue dominicano (Héctor Díaz y Medardo Guzmán) popularizado por la Sonora Matancera en la voz de Alberto Beltrán en los años cincuenta.



En un proceso transformador vamos descubriendo que según nuestro momento cultural, el trabajo -a la par que la equidad y el consenso- también va cambiando de contenido. Va dejando de ser trabajo dentro de su acepción occidental. Va siendo una gran oportunidad de encuentro comunitario, de construir relaciones de transformación personal con el otro, de desarrollar nuestra individualidad, de ir encontrando un desarrollo armónico partiendo de lo que somos y vamos siendo.

Si seguimos pensando como el Negrito del Batey, el salario seguirá siendo salario aunque le pongamos anticipo societario o cualquier otro nombre. Si un grupo humano, por más cooperativo que se considere, piensa así, el resultado de su esfuerzo productivo tenderá a ser limitado.

No obstante, cuando vamos descubriendo las posibilidades que se nos abren al irnos saliendo de las relaciones de dependencia, el trabajo va dejando de ser trabajo, el salario va dejando de ser salario y va emergiendo no sólo una productividad económica sino que la productividad va obteniendo también otro contenido. Van emergiendo paulatinamente unas relaciones de producción solidarias que nos dan la posibilidad de encontrarnos con una productividad para la vida, en coherencia y retroalimentándose con el cambio en nuestras relaciones en la organización y en nuestro abordaje al conocimiento.

Seguidamente detallaremos algunos ejemplos de nuestro quehacer diario que podrían ser indicativos de relaciones de producción solidarias.

### Construyendo equidad

- Cuando tomamos decisiones y ejercemos nuestra iniciativa sin depender de otros o de una reunión, se nos abre a todos la oportunidad de desarrollar nuestra individualidad, nuestra creatividad. Se trata de potenciar nuestra individualidad dentro de criterios colectivos flexibles.
- Este desarrollo se profundiza en el análisis permanente de las relaciones que se van dando entre



nosotros mismos y con el entorno, de manera que todo lo que nos ocurre se va convirtiendo en insumos para nuestra transformación personal y organizacional, en un continuo ir siendo con el otro y para el otro.

- La práctica de la rotación de tareas nos permite realizar cada una de ellas al mismo tiempo que nos brinda la oportunidad a todos de aprender y desarrollar nuestra creatividad en una gran variedad de actividades. <sup>(34)</sup>
- Los precios de los productos que se intercambian dentro de la organización no se negocian sino que se acuerdan con base en criterios colectivos que vamos construyendo entre todos. Por ejemplo, los precios de los productos agrícolas cosechados por los grupos integrados y canalizados a través de las Ferias de Consumo, se fijan con base en los costos determinados por los propios productores más los recargos por imprevistos y márgenes de ganancia acordados por consenso. No nos guiamos por las leyes del mercado. Los precios fluctuantes del mercado sólo sirven como referencia. Los precios de los productos se ajustan periódicamente según los aumentos inflacionarios en los costos. <sup>(35)</sup>



<sup>34</sup> Por lo general, en nuestras diferentes actividades se practica la rotación de tareas incluyendo la vigilancia diurna y nocturna, la cocina y la limpieza de los baños. Por supuesto, los trabajos más especializados se rotan con mayor lentitud y además se toman en cuenta las aptitudes personales para desarrollar una determinada actividad. No obstante, los hombres van aprendiendo a cocinar y compañeros que llegan sin ningún grado de instrucción, en ocasiones terminan operando computadoras. Las limitaciones de género sólo se justifican en cuanto a la vigilancia nocturna y la carga de bultos pesados por parte de las compañeras.

<sup>35</sup> Es de notar que durante los últimos cinco años, los valores de la mano de obra en el campo se han incrementado a un ritmo considerablemente superior a la inflación, lo cual se ha reconocido en el costo de los productos agrícolas, abriendo así la posibilidad de una mejoría significativa en los ingresos reales en este sector de nuestra organización.



## Practicando el apoyo mutuo

Nos apoyamos en el análisis de nosotros mismos y del entorno para ir potenciando nuestra transformación.

- Cuando algún grupo o instancia integrada a la organización se encuentra en dificultades, se movilizan mecanismos de apoyo solidario. Por lo general, en un primer momento, se brinda un acompañamiento al grupo en un análisis profundo con el fin de ubicar las causas de las dificultades, dándole prioridad a los causales internos y en cómo irlos enfrentando y corrigiendo. En un segundo momento, se pasa a un apoyo humano directo dentro de la misma actividad del grupo. Este apoyo algunas veces se concreta en intercambios entre miembros del grupo en cuestión e integrantes de otro(s) grupo(s) de manera de apoyarnos mutuamente. En otras ocasiones, se puede hacer necesario el apoyo directo e inclusive voluntario de personas que se integran a participar como uno más en las actividades que presentan dificultades <sup>(36)</sup>. Finalmente, de ser necesario y justificable se pasa al apoyo financiero.
- Hemos creado nuestro propio sistema de financiamiento solidario con los aportes de los diferentes grupos e instancias que conformamos la organización. Existe un fondo integrado que se canaliza para préstamos de mayor cuantía y que además, ayuda en ocasiones a fortalecer fondos locales que se van constituyendo con el aporte de los grupos que funcionan en las diferentes comunidades.
- En el área de la salud, también hemos establecido un sistema de apoyo mutuo con base en los fondos constituidos localmente y en un fondo integrado, para casos de mayor gravedad que se nutre con el aporte de todos. Si bien, no todos los grupos que hacemos vida en Cecosesola nos hemos integrado a ese sistema, cualquier caso de enfermedad que se le presente a un miembro activo de la



organización o a uno de sus familiares recibe una respuesta solidaria. Por lo general, en casos de emergencia se resuelve a través del fondo integrado y éste se vuelve a nutrir con aportes personales, actividades de recolección de fondos y/o facilitándole a los familiares la administración, por algunas semanas, de un espacio de venta de algunos productos en las ferias urbanas.

En otras situaciones, lo recolectado por esta vía se canaliza directamente a cubrir los gastos generados por la enfermedad, en cuestión. Siempre se exige un esfuerzo económico por parte de las familiares del enfermo, así como del grupo al cual pertenece. No existe ningún límite al apoyo solidario. Lo que va siendo necesario se va aportando.

- La pérdida de una cosecha por parte de un productor agrícola encuentra también respuestas solidarias. Una alternativa la constituye el tener disponible un nuevo crédito destinado a la siembra de un rubro con un período corto de cosecha. En casos más graves se buscan otras alternativas facilitándole al productor o grupo de productores la administración y los excedentes de uno de los puestos de venta existentes en las ferias urbanas. Actualmente, se está creando un fondo solidario para las pérdidas de cosechas con este mismo espíritu.

<sup>36</sup> Como ejemplo: nuestra experiencia en agricultura orgánica en Sanare pasaba por dificultades debido a la escasez de mano de obra y de altos costos que obligaban a subir los precios a niveles que se hacían inaccesibles para muchas personas interesadas en adquirir estos productos. Después de un análisis con el grupo que desarrolla esta actividad se acordó un apoyo voluntario de los integrantes de las ferias de Barquisimeto un día a la semana. Este apoyo se canaliza en la actividad concreta de limpieza de la parcela y demás tareas necesarias en la producción orgánica y al mismo tiempo permite continuar el análisis y la búsqueda de soluciones en conjunto. Como la colaboración es rotativa, cada semana somos diferentes compañeros quienes tenemos la oportunidad de aprender lo que nunca nos imaginábamos de agricultura orgánica y al mismo tiempo, se va fortaleciendo la integración humana dentro de nuestra organización.



## Encontrándonos en un permanente compartir

- El compartir nuestras experiencias y nuestros conocimientos se va convirtiendo en una práctica cotidiana que emerge naturalmente.
- En cuanto a lo económico, en el movimiento cooperativo integrado en Cecosesola, progresivamente se ha ido implementando el uso colectivo de los excedentes que se van produciendo en las diferentes actividades que desarrollamos.

En el caso de las instancias de Cecosesola, como tal, los excedentes se canalizan de la siguiente manera:

–Según lo que estipula la Ley de Cooperativas, 1% de los ingresos totales y 30% de los excedentes netos se destinan en partes iguales a los fondos de emergencia, educación y protección social.<sup>(37)</sup>

Además de los apartados contemplados en la ley, en Cecosesola constituimos un fondo adicional con 50% de los excedentes netos. En el caso del servicio funerario, este apartado constituye una reserva con el fin de prever un alza súbita en la tasa de mortalidad. En otras instancias de Cecosesola este 50% de los excedentes queda como liquidez para invertir en fines colectivos, tales como el apoyo al fondo de financiamiento ya descrito.

Históricamente en Cecosesola, el excedente restante después de rebajar todos los fondos y reservas, siempre se ha canalizado para fines colectivos, según las decisiones que se confirman en nuestras reuniones generales de asociados. Como ejemplo, en los últimos años, en la instancia de las Ferias de Consumo Familiar este excedente restante se ha empleado en una especie de subsidio comunitario. Lo hemos convertido en un fondo para cubrir las pérdidas que se generan cuando hemos tenido que comprar a la agroindustria productos a precios por encima de la regulación oficial. De esta manera, los que hacemos nuestras compras en las Ferias, no sólo tenemos opción a precios muy por debajo a los del mercado, sino que al comprar algunos productos





básicos estamos compartiendo entre más de cincuenta mil familias una parte de los excedentes producidos en el ejercicio anterior.

Permanentemente intentamos encontrar un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores asociados y otras necesidades colectivas incluyendo el resto de la comunidad. En este sentido, los trabajadores asociados -siempre y cuando la productividad económica lo permita- nos ajustamos nuestros ingresos semestralmente, por lo general, según la tasa inflacionaria de manera de mantener, como mínimo, nuestros ingresos reales. Además, al finalizar el ejercicio económico tenemos la opción de darnos un bono de productividad en el caso de que los resultados estén por encima de lo presupuestado.

- Otro ejemplo que no podemos pasar por alto lo constituye nuestro proyectado Centro Integral Cooperativo de Salud (CICS). Esta especie de hospital cooperativo que estará al servicio de toda la comunidad, requiere -sólo en edificación- de una inversión de unos 5.000 millones de bolívares <sup>(38)</sup>. Para la fecha, por nuestros propios medios y en menos de dos años, ya hemos recaudado más del 70% de este monto mediante las siguientes fuentes:



<sup>37</sup> El fondo de emergencia se convierte en una capitalización en función colectiva. El fondo de educación se invierte en necesidades educativas del movimiento cooperativo integrado en Cecosesola, fundamentalmente en apoyo a nuestro proceso transformador. El fondo de protección social se utiliza para cubrir necesidades de los propios trabajadores asociados. Sin embargo, también queda dinero disponible para fines de protección social del movimiento cooperativo en general. De hecho, una parte importante está a la disposición de la creación del fondo ya mencionado para la pérdida de cosechas y además para el apoyo de las unidades de producción comunitaria para la consecución de permisos sanitarios. Inclusive, una porción de este fondo se utilizó hace dos años para apoyar a los damnificados vinculados a cooperativas merideñas en las ciudades de Santa Cruz de Mora y Tovar, durante las inundaciones.

<sup>38</sup> Según el cambio oficial: 2,3 millones de dólares americanos.



- Nuestra verbena-rifa anual
- Aportes semanales de muchos trabajadores asociados del movimiento cooperativo. En unos casos, la cifra ha llegado a 10.500 Bs. semanal por persona.
- La compra voluntaria de bonos de 20.000 Bs.
- El aporte de los excedentes obtenidos en algunos de los puestos de venta de las ferias urbanas.
- Venta de franelas, gorras, vasos y calcomanías con la foto de lo que será el Centro.
- Potes-alcancías en las diferentes áreas del movimiento cooperativo donde se prestan servicios a la comunidad en general.
- Aporte de los excedentes producidos por organizaciones integradas.

Todo lo recaudado por estos y otros conceptos se ha complementado hasta la fecha en una proporción de tres a uno con aportes provenientes de la liquidez generada en las Ferias de Consumo Familiar, fruto de la colectivización de los excedentes ya descrita.



Ejemplos como los anteriores abundan y cada vez se hacen más frecuentes. Si a un productor agrícola se le presentan problemas en la cosecha, los demás compañeros acudimos en su apoyo. Cuando el crecimiento de las ferias urbanas sobrepasa su capacidad, un grupo de productores agrícolas y miembros de las unidades de producción comunitaria nos apresuramos a prestar apoyo en las horas de mayor congestionamiento. Una cooperativa no tiene capacidad para mantener su vigilancia nocturna y algunos trabajadores asociados nos ofrecemos para suplir la necesidad. Cuando se planteó construir un Centro de





Reuniones y Recreación, un grupo de trabajadores asociados reunimos, en dos años, treinta millones de bolívares de nuestros propios ingresos y se construyó una churuata con capacidad para 150 personas.

Hemos mencionado sólo algunos de los múltiples ejemplos que apuntan hacia irnos encontrando con relaciones de producción solidaria, en cuanto vamos compartiendo los frutos de nuestro esfuerzo de producir bienes y servicios a la par que vamos apoyándonos en nuestra transformación personal y organizacional, en ese irnos encontrando con el respeto al otro y a lo otro. Así se va desdibujando progresivamente nuestra inclinación hacia la complicidad parasitaria, a la par que la alcahuetería se va transformando en solidaridad; la igualdad niveladora va dando pie a relaciones de equidad y del oportunismo individualista va emergiendo un sentido de oportunidad en función de un permanente compartir. Relaciones estas que estimulan y al mismo tiempo se van alimentando de las transformaciones que se van dando simultáneamente en nuestras relaciones, en la organización y en nuestro abordaje al conocimiento.

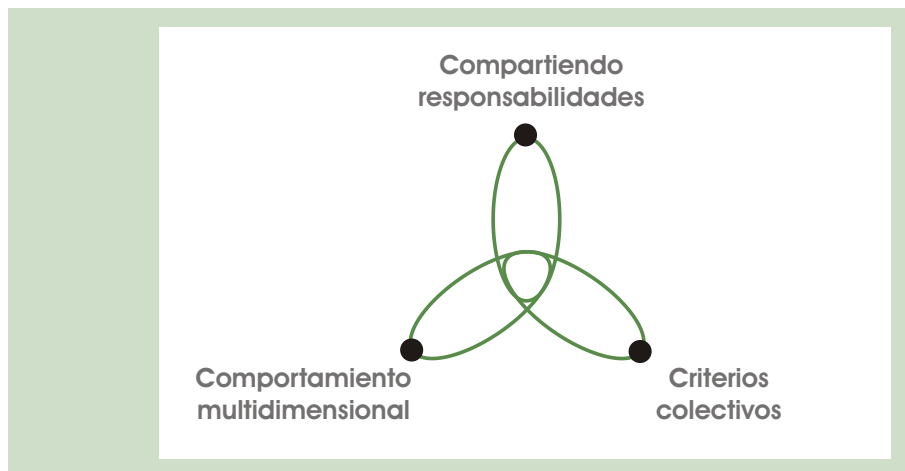
## Construyendo una visión global e integrada

Como hemos visto con anterioridad, nuestra gravitación cultural de corte occidental nos lleva a parcelar el conocimiento, a ver el mundo en partes inconexas, a no captar las relaciones. No obstante, en cuanto vamos profundizando nuestro proceso transformador, se van generando cambios en nuestras maneras de captar la realidad. Es así, como a la par de nuestra transformación emocional, va emergiendo en nosotros una



tendencia hacia una visión global e integrada de la vida en coherencia y retroalimentándose con los cambios de contenido que se van evidenciando en nuestras relaciones, en la producción y en la organización. Una tendencia a la globalidad que se nutre y se retroalimenta de vivencias cotidianas en cuanto a compartir responsabilidades, ir profundizando comportamientos multidimensionales e ir construyendo criterios colectivos.

### Visión Global Integrada



Gráfica 7

#### Compartiendo responsabilidades

Al igual que el consenso, el trabajo y la equidad, el compartir responsabilidades va teniendo diferentes contenidos cuando vamos profundizando un proceso transformador. En un momento cultural se podría manifestar en asumir nuestra responsabilidad concreta ante algunos acontecimientos dentro de la actividad cotidiana. (Por ejemplo, la pérdida de una herramienta, un faltante en dinero, el daño de un producto por negligencia). En estos casos ya es común entre muchos



de nosotros asumir nuestra responsabilidad y reponer la pérdida, ya sea a través de aportes personales y/o actividades.<sup>(39)</sup>

Sin embargo, en cuanto vamos profundizando nuestro proceso vamos asumiendo responsabilidades en un ámbito cada vez más amplio. Vamos asumiendo también como nuestro, lo que ocurre en el resto de la organización global, en nuestro entorno familiar y comunitario. Vamos asumiendo nuestra responsabilidad en el mundo relacional, al ir propiciando y estimulando nuestro proceso transformador. Vamos asumiendo nuestro aporte ante el acontecer local, nacional e inclusive mundial. Vamos paulatinamente encontrándonos también con nuestra responsabilidad ante el proceso de creación de vida en nuestro planeta.

### Un comportamiento multidimensional

A la par de todos estos cambios de contenido, va emergiendo un comportamiento multidimensional, el cual también se va transformando según el momento cultural que se vive. Inicialmente este comportamiento se evidencia en el trabajo concreto al ir asumiendo varias funciones simultáneamente. Se trata de ir dejando de ser el obrero que hace “lo que le digan y donde lo pongan”. Se trata de desarrollar nuestra iniciativa y romper con la tendencia a la unidimensionalidad. Por ejemplo, si asumimos la responsabilidad de comprar un lote de verduras en el Mercado Mayorista no nos limitamos a hacer un mandado, a simplemente comprar lo que aparece en la lista de compras, sino que ejecutamos decisiones ante la realidad del mercado en ese día y recogemos informaciones que puedan ser útiles para compras posteriores.



<sup>39</sup> En el caso de las Ferias de Cecosesola se repone alrededor de 100 millones de bolívares anualmente con base en esta asunción de responsabilidades concretas. Aproximadamente US \$ 48.000



En otro contexto cultural, el comportamiento multidimensional se manifiesta cuando también vamos dando aportes al proceso transformador. Estamos pendientes de cada oportunidad que se nos presenta para construir relaciones, para generar transformación. Un ejemplo sencillo ocurre cuando estamos de cajeros en una Feria de Consumo Familiar y a una persona que no conocemos le falta un monto importante para cubrir la factura de compra y decidimos, a riesgo propio, confiar en que la persona vendrá el siguiente día a cancelar la cuenta. En otro contexto cultural, esto no se entendería ya que se consideraría que “confiar es de pendejos”. No obstante, dentro de un proceso transformador, el gesto de confiar, puede abrir las posibilidades de construir relaciones, de generar cambios conductuales.

El comportamiento multidimensional va así enriqueciéndose con nuevos contenidos en cuanto vamos profundizando nuestro proceso. En todo lo que nos ocurre diariamente vamos encontrando posibilidades transformadoras, vamos moviéndonos con soltura en múltiples dimensiones, vamos incorporando en nuestro accionar aportes a la problemática regional y mundial, vamos encontrando maneras de contribuir al proceso de creación de vida en nuestro planeta.

#### Construyendo criterios colectivos

El emerger de una visión global e integrada también se nutre de la construcción de criterios colectivos, que se van flexibilizando a la par de todos los otros cambios de contenido que se van manifestando en un proceso transformador. En un momento cultural, estos criterios se pudiesen limitar al trabajo concreto y en ocasiones, se pudiesen hacer sumamente rígidos, convirtiéndose en una especie de camisa de fuerza que frena la organización. Así como las reuniones de todos pudiesen pasar a ser instancias burocráticas y jerárquicas que reemplazan al patrón, los criterios colectivos rígidos también pudiesen cumplir el mismo papel. En estos casos, nos recostamos en ellos para evitar riesgos, limitando nuestras iniciativas personales, desdeñando las posibilidades que se nos abren para el desarrollo de nuestra individualidad. De mantenernos en ese momento





cultural, corremos el riesgo de quedarnos atrapados en el mundo asfixiante del colectivismo.

Es más, al estar tan pendientes de no violar, por ninguna razón, los criterios definidos colectivamente, podemos perder la capacidad para captar que las condiciones pudiesen haber cambiado, que ante nuevas situaciones los criterios actuales se pudiesen haber hecho obsoletos y por lo cual podría ser menester reconsiderarlos.

Sin embargo, en otro momento cultural, los criterios colectivos se van ampliando y flexibilizando, trascendiendo el mundo concreto del trabajo e incorporando el mundo relacional, abriendo las compuertas de nuestro proceso transformador. Incorporan el análisis de la realidad familiar, comunitaria, regional y mundial. Van transformándose con sorprendente flexibilidad. Se va abriendo la posibilidad de potenciar nuestro desarrollo individual -mas no individualista- dentro de un accionar colectivo que intenta no ser colectivista, ya que el colectivismo tiende a nivelarnos e impedir nuestro autodesarrollo.

Para nosotros, pareciera evidente que la organización va obteniendo una vitalidad sin precedentes a la par que se va desarrollando esta capacidad individual y colectiva por irnos encontrando con criterios amplios y flexibles. Criterios que van siendo consensuales sin necesidad de decisiones unánimes. Es más, podría darse el caso, en un momento dado, que ante un cambio de condiciones, una sola persona podría constituir consensualmente un nuevo criterio colectivo.

Pareciera evidente que en cuanto vamos asumiendo una amplia responsabilidad personal y colectiva, inclusive sobre el acontecer planetario, en cuanto nuestro hacer se va moviendo en múltiples direcciones y en cuanto vamos a la par desarrollando una capacidad de ir construyendo criterios colectivos amplios y flexibles, vamos retroalimentándonos en nuestro quehacer diario con una visión global e integrada de la vida. Una visión que se puede complementar con lecturas del acontecer mundial, pero que no depende de éstas. Una visión que va teniendo un profundo arraigo en nuestro interior, ya que se va retroalimentando con las relaciones que vivimos en la cotidianidad. Una visión global e integrada que se va retroalimentando de cambios simultáneos en

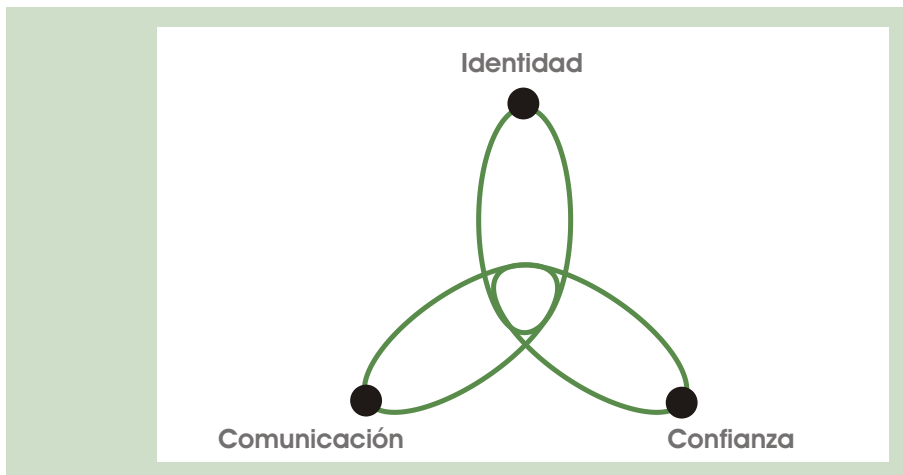


nuestro emocionar así como también con transformaciones en el contenido de nuestras relaciones en la producción y con el emerger de una organización en movimiento.

## Una organización en movimiento

Pareciera que en nuestro proceso transformador va emergiendo una organización que no se puede catalogar ni de vertical ni de horizontal. Una organización que va siendo abierta y flexible, una organización en permanente movimiento en cuanto se va retroalimentando con las transformaciones y descritas en los diferentes ámbitos del hacer y el emocionar. Una organización en movimiento que, además, se va nutriendo y retroalimentando de la profundización de relaciones de confianza, de cambios simultáneos en los contenidos que va adquiriendo la comunicación y cambios que van emergiendo en nuestra identidad personal en sintonía con una identidad organizacional en progresiva transformación.

## Organización en Movimiento



Gráfica 8



### Construyendo relaciones de confianza

Si un grupo humano gravita en un empuje individualista de apropiación inmediatista, la confianza podría justificarse quizás como un riesgo que se toma conscientemente, con el propósito de intentar iniciar un proceso transformador. De lo contrario, se podría interpretar como masoquismo o como una actuación “pendeja”.

En otro momento cultural, la confianza se pudiese manifestar como una seguridad en el manejo individual y colectivo de las finanzas y en el resguardo de los bienes de la organización. En otras palabras, se confía que entre nosotros exista un respeto concreto a no apropiarnos de lo ajeno o de lo colectivo.

No obstante, cuando se va profundizando un proceso transformador, cuando va cambiando nuestro empuje y nuestro accionar, en cuanto vamos profundizando una visión global y unas relaciones de producción solidarias, la confianza va también adquiriendo otros contenidos y nutriendo el proceso. El contenido de la confianza se va así ampliando e incluyendo además una seguridad en los aportes que vamos dando todos a un proceso transformador, en una creciente transparencia en las relaciones, en la frescura de los planteamientos, en el progresivo desprendimiento del miedo al otro, de los múltiples mecanismos de defensa personales adquiridos en el transcurso de nuestra adecuación a la cultura reinante, e inclusive en un momento dado, en una confianza en el proceso auto organizativo de creación de vida en nuestro planeta.

### Profundizando la comunicación

De igual manera, la comunicación pasa por diferentes manifestaciones según el momento cultural individual y grupal. Inicialmente, la comunicación se podría evidenciar en compartir informaciones concretas del quehacer administrativo lo cual facilita la efectividad operativa. Un flujo de informaciones útiles que posibilitan una gestión colectiva cuando



todos vamos teniendo acceso al conocimiento de múltiples detalles necesarios para la toma de decisiones y el desenvolvimiento organizacional.

En otro momento cultural, la comunicación va entrando también en otras dimensiones. A la par que se va profundizando el proceso, se van disolviendo las defensas individuales y grupales, se va nutriendo la confianza, los criterios colectivos fluyen con naturalidad y flexibilidad, van emergiendo relaciones de equidad con sorprendente facilidad, la comunicación va adquiriendo una fluidez inesperada. Sin necesidad de hablar vamos sabiendo lo que todos pensamos, la telepatía va siendo posible. ¿Estaríamos ante el emerger de una especie de cerebro colectivo que va haciéndose presente en cuanto nuestro emocionar va gravitando en el respeto al otro? ¿En cuanto vamos dejando atrás el miedo al otro?

### Transformando nuestra identidad

Nuestra identidad individual como personas va cambiando también a la par de y retroalimentándose con todas las transformaciones que se van dando simultáneamente en nuestro emocionar y en los diferentes ámbitos del hacer.

El proceso de vida en nuestro planeta ha sido de permanente transformación, de permanente cambio y adaptación a las nuevas realidades que se van presentando. Por lo cual, negarnos a cambiar equivale a salirnos del proceso natural y milenario de creación de vida, es decir, equivale a morir aunque todavía respiremos.

Sin embargo, no se trata de cambiar para ser otro, sino que nuestra transformación se va manifestando en un permanente descubrir de múltiples potencialidades que forman parte de nuestro ser.

Es más, en un proceso de transformación como el nuestro, no se trata de cambios individuales aislados. Vamos cambiando en relación con el otro y en cuanto vamos todos cambiando se va transformando nuestra





organización y por lo tanto la gravitación de nuestro sentido de identidad con ella. Una identidad organizacional que también se va transformando ante un mundo cambiante, potenciando cualidades que forman parte de su esencia.

Es así como nuestra transformación tanto como personas y como organización es un proceso a través del cual potenciamos y conservamos nuestra esencia.

En un momento cultural, nuestro sentido de identidad se podría limitar a lo que es visible a los ojos, lo que se puede tocar, cuantificar o jerarquizar. Pareciera que buscamos la seguridad en un mundo inmóvil en contradicción con el proceso milenario de creación de vida en nuestro universo. Pareciera que el miedo al otro nos petrifica y nos impide lanzarnos al charco de la vida y vivir un proceso transformador.

De igual manera, en un momento de concreción, nuestra identidad con la organización donde participamos tiende a limitarse, cuando mucho, a un sentido de pertenencia. Es más, tendemos a utilizar el término identidad como sinónimo de pertenencia.

Sin embargo, en otro momento, podríamos darnos cuenta de que si bien las cosas concretas nos pueden pertenecer, un proceso de transformación en las relaciones, no se puede ver con los ojos, no se puede cuantificar por lo cual no es apropiable. Es más, si intentamos apropiarnos de él, tiende a desvanecerse.

Se trata más bien de un proceso cambiante, en permanente movimiento, con el cual nos vamos identificando a la par que nosotros mismos vamos cambiando con el otro. Contribuyendo así a una transformación organizacional cuando nuestra propia transformación nos va permitiendo trascender el mundo de las cosas -sin descuidarlas- e ir captando el mundo de las relaciones. Un mundo que no se puede ver con los ojos ni tocar con las manos, pero que existe.

Cuando vamos dejando atrás el miedo al otro y vamos depositando nuestra confianza en la vida, vamos captando y compartiendo ese proceso vital que se ha venido gestando en nuestro planeta desde hace unos cuantos miles de millones de años.



## En resumen

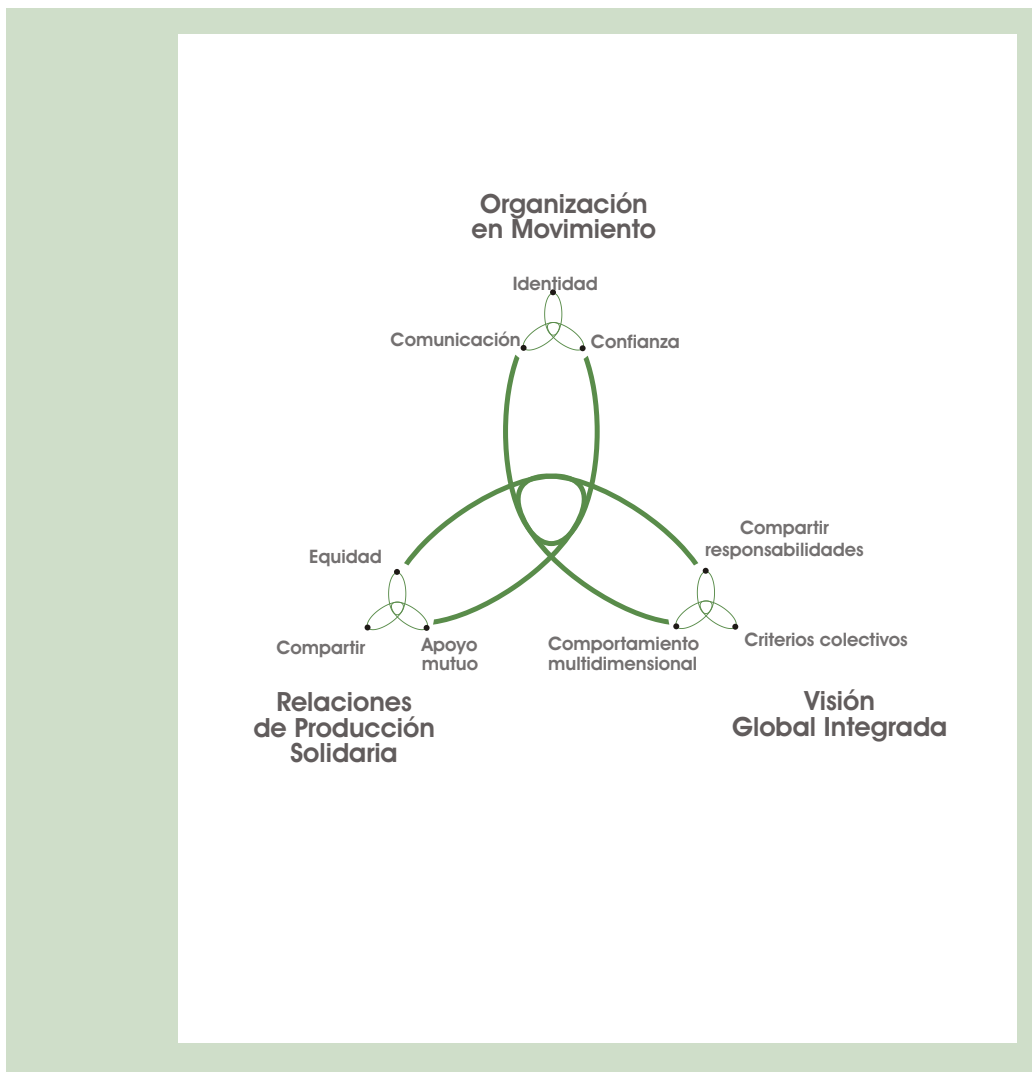
En cuanto vamos siendo, a la par que va emergiendo en nosotros un respeto al otro como legítimo otro en convivencia con uno, se van produciendo transformaciones en nuestro accionar y en nuestro emocionar. Van emergiendo en el quehacer diario unas relaciones solidarias de producción que se van nutriendo -entre otras- de vivencias cotidianas de apoyo mutuo, equidad y compartir. Va emergiendo una visión global e integradora que se va alimentando en parte de un accionar de compartir responsabilidades, de construir criterios colectivos, de un comportamiento multidimensional. Va emergiendo una organización en movimiento que se apoya en ir profundizando las relaciones de confianza, la comunicación y la transformación en nuestra identidad personal y organizacional.

Se trata de un proceso interrelacionado, una especie de red donde todos los ámbitos del hacer se relacionan entre sí en permanente retroalimentación. Para nosotros, pareciera evidente que no existe una relación lineal donde hay un primero y un segundo después.

Visto gráficamente:



## El accionar que va emergiendo



Gráfica 9



## Haciendo camino al andar

Se trata de irnos encontrando con el desarrollo de nuestra individualidad, de toda la potencialidad presente en nuestro ser, trascendiendo las tendencias individualistas de aprovechamiento personal tan presentes en nuestra formación cultural. Tendencias estas que llevan a la constitución de organizaciones jerárquicas con el fin de controlar nuestro comportamiento, a través de la imposición de normas en función de lograr objetivos externos. Organizaciones donde se ejerce un poder sobre el otro que tiende a manifestarse cubierto con diferentes ropajes, ya sea el del jefe o en el colectivismo, con el ropaje de la dominación del grupo sobre el individuo, coartando de igual manera nuestro desarrollo personal.

Ambas manifestaciones organizativas pareciera que responden a la creencia existente en la cultura dominante de que los seres humanos somos por naturaleza individualistas, incapaces de respetar al otro. Por lo cual, se intenta normar la conducta imponiendo el miedo a través de una jerarquía, ya sea personalizada o grupal.

En cuanto va emergiendo en nuestro relacionar el respeto al otro a la par de transformaciones en el quehacer diario, en cuanto nuestras relaciones en la producción, en la organización y en el abordaje al conocimiento, van trascendiendo las relaciones individualistas, nos vamos paulatinamente encontrando con unas relaciones armónicas que se van construyendo inclusive partiendo de los conflictos que se van presentando, quizás inevitablemente, en el quehacer diario. Una armonía que se va encontrando en el manejo consensual de las diferencias, en el emerger de una participación directa sin intermediación, en la posibilidad que vamos encontrando de desarrollar todo nuestro potencial individual, mas no individualista, dentro del marco de criterios colectivos flexibles que vamos construyendo entre todos. Una armonía que va siendo planetaria en cuanto vamos internalizando en nuestro ser una visión global e integrada, donde todos somos naturaleza.

En ocasiones tendemos a confundir un proceso integrador con la simple centralización de actividades. De hecho, en nuestros inicios concebíamos a Cecosesola como una central de cooperativas -de allí sus siglas-



donde nos integrábamos centralizando algunas actividades económicas y educativas.

No obstante, con el tiempo se nos ha ido evidenciando que la centralización se nos presenta como un hecho fundamentalmente administrativo, del mundo de las cosas, que tiende a propiciar la consolidación de un poder sobre el otro. Un poder que se personaliza en aquéllos que se ubican donde se centralizan las finanzas, los bienes, el conocimiento o la información y por ende, las decisiones. La centralización se va convirtiendo así en un impedimento más que tiende a frenar un proceso transformador e integrador.

Poco a poco, nuestra visión del proceso ha ido cambiando. En la actualidad tendemos a concebirnos, más bien, como un sitio de encuentro en la diversidad donde intentamos, en lo posible, propiciar la descentralización, estimulando inclusive que las decisiones sean tomadas sobre la marcha y por los involucrados, en cualquier momento o lugar. Sin embargo, la descentralización, por sí sola, no garantiza un proceso integrador, ya que se trata también de un hecho fundamentalmente administrativo. La integración va emergiendo en cuanto vamos compartiendo responsabilidades, construyendo criterios colectivos, encontrándonos con un comportamiento multidimensional, profundizando nuestra comunicación, construyendo redes de confianza, encontrándonos progresivamente con relaciones solidarias de producción; así como también, con nuestra transformación como personas y como organización. En otras palabras, cuando vamos siendo un cerebro colectivo que se nutre de un empujón donde va teniendo preponderancia el respeto al otro como legítimo otro en convivencia con uno.

Estamos ante un proceso que no se puede imponer sino que -al igual que la vida- el mismo va queriendo ocurrir cuando vamos trascendiendo ese empujón individualista de búsqueda de poder, prestigio y riquezas, propias de nuestro momento cultural. Imponerlo sería contradictorio con su propia esencia ya que se trata justamente de irnos saliendo de esas relaciones jerárquicas de poder donde unos obligan a otros.

Creemos que en un determinado grupo humano, las relaciones que se dan en el quehacer diario tienden a la coherencia a través de la retroalimentación entre todos sus ámbitos del hacer y el empujón. Pareciera entonces que,



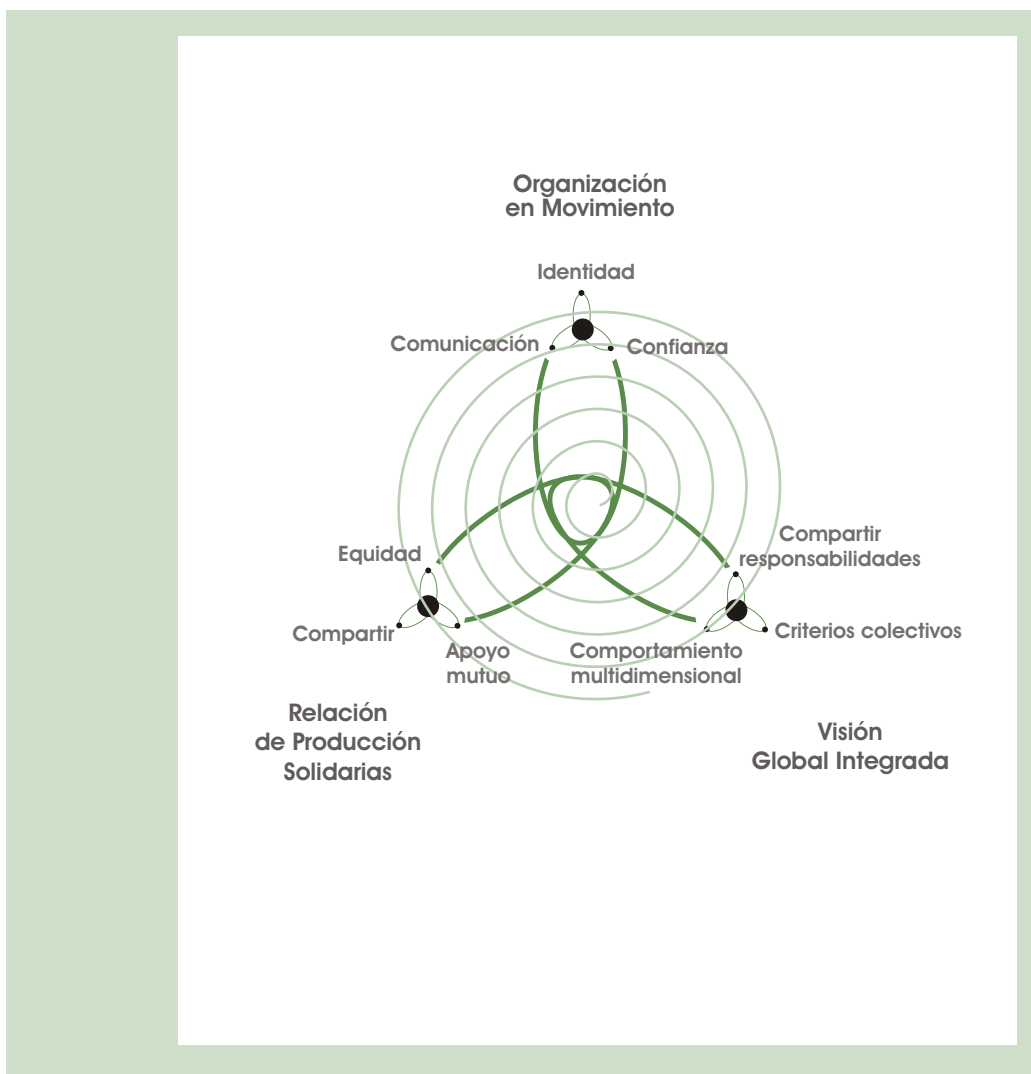
para iniciar un proceso transformador, el camino que nos queda es crear pequeñas perturbaciones en algunos ámbitos de la red y dejar que éstas vayan desencadenando transformaciones sucesivas a través de una retroalimentación permanente. Cualquier perturbación impulsa cambios en la búsqueda de una nueva coherencia y el emerger de otro momento cultural. Así cada grupo humano iniciaría su proceso transformador partiendo de su momento cultural por lo cual no pareciera que existen recetas. No creemos que exista una “caja de herramientas” para la transformación.

### Momentos Culturales

Simplificando un poco, los diferentes momentos culturales en el accionar se podrían graficar como un espiral donde cada punto en el espiral representa otro momento cultural. En el caso de nuestro proceso, cada uno de nosotros y cada grupo de referencia nos encontramos en diferentes momentos culturales donde la organización en movimiento, las relaciones solidarias de producción y la visión global e integrada van teniendo diferentes contenidos según el momento que se vive. Por eso no somos un proceso homogéneo. Existen entre los que conformamos este intento transformador diversidades tanto personales como grupales. Simplificando en una aproximación gráfica:



## Momentos Culturales



Gráfica 10



Aunque la representación gráfica podría insinuarlo, no se trata de un proceso simétrico de perfecta coherencia entre los diferentes ámbitos del accionar. Tampoco estamos ante un proceso unidireccional de permanente ampliación y enriquecimiento de contenidos. Se trata más bien de un proceso impredecible, si se quiere muy desordenado con frecuentes incoherencias y conflictos, que en ocasiones se estanca o regresa a momentos anteriores. Un proceso sumamente frágil desarrollado dentro de un medio ambiente que conspira contra su consolidación. Un proceso que puede ser fácilmente disociado o asimilado por la cultura dominante, por esa cultura que permanece de una u otra manera en lo más íntimo de nuestro ser.

Por ejemplo, en muchos casos cuando se evidencian impedimentos o estancamiento, las relaciones de la cultura dominante presente en nosotros tienden a propiciar la búsqueda de salidas sólo a través de medidas administrativas, ya sea reformando leyes y reglamentos, perfeccionando los controles administrativos, centralizando la administración o el retiro de personas de la organización. No obstante, al no analizar a fondo el empujón y el accionar que se encuentran detrás de los comportamientos en cuestión y conseguir en el análisis nuestra transformación, las medidas administrativas tienden a quedarse en el papel y muchas veces producen consecuencias no deseadas al frenar el proceso transformador.

En este sentido, ha resultado fundamental ir construyendo una capacidad colectiva para generar una profunda reflexión, cuando hay indicios de disociación o asimilación del proceso por parte de la cultura dominante, ya sea debido a causas externas o a nuestro propio accionar. Una reflexión que potencia nuestra transformación partiendo paradójicamente del análisis de acontecimientos que -a primera vista- pareciera que tienden a frenarla.

Generalmente cuando un grupo humano inicia una actividad autogestionaria tiende a manifestarse en él una pasión por lo que se hace, un entusiasmo y una alegría contagiosa. Esto es especialmente cierto en





esos casos cuya actividad central nace de necesidades reales muy profundas, tales como la búsqueda de unos campesinos por librarse de un terrateniente que los explota o de unos obreros que se proponen rescatar una empresa que ha sido cerrada por sus dueños.

Sin embargo, en la mayoría de estas experiencias, con el pasar del tiempo, la pasión se marchita, el entusiasmo se desvanece y la alegría enmudece. Algunos de estos grupos no pasan de su objetivo inicial y una vez cumplido entran en declive. Otros prolongan un poco el momento de la decadencia acometiendo otras cosas a realizar que les alimenta el sentido de logro, pero no así necesariamente su proceso humano.

Frecuentemente, la decadencia de un proceso autogestionario tiende a manifestarse cuando el grupo se queda en el mundo de las cosas, ya sean éstas reivindicativas o de otra índole y no se preocupa por alimentar su proceso interno, por analizar colectivamente las relaciones que se van dando en el quehacer diario.

Como hemos visto en este escrito, la relación patrón-obrero, la tendencia al aprovechamiento individualista y la inclinación a parcelar y separar forman parte de nuestro acervo cultural. No se trata de comportamientos externos a nosotros mismos sino que responden a esas motivaciones básicas que se encuentran en lo más íntimo de nuestro ser. Por lo tanto, no basta con eliminar la presencia del patrón.

Al no entrar en el análisis de nuestras relaciones cotidianas, tienden a florecer comportamientos culturales muy arraigados en nuestro ser que imperceptiblemente van penetrando la organización, congelando el proceso. Conocemos experiencias cercanas, inicialmente muy exitosas, que se han venido a menos estrepitosamente sin que los integrantes de las mismas atinen a precisar que fue lo que les pasó.

Si bien al comienzo de toda experiencia autogestionaria tiende a existir una desbordante mística y todos nos preocupamos por la organización



en su conjunto, muchas veces de repente y sin darnos cuenta nos vamos convirtiendo en islas, cada quien en lo suyo. Los fundadores comenzamos a exigir privilegios. La jerarquía reaparece con diferentes ropajes. La organización se va haciendo rígida. Emerge la burocratización y con ella la muerte de la pasión inicial. Aflora la corrupción en sus diferentes manifestaciones.

La historia del proceso humano en Cecosesola está llena de momentos críticos donde nos hemos estancado. Inclusive en ocasiones hemos estado a punto de sucumbir ante el peso de nuestro acervo cultural. En cada uno de estos momentos así como también en todo nuestro proceso ha sido fundamental ir trascendiendo el mundo de las metas concretas ajenas a nuestro mundo interior y entrar a profundizar sobre el mundo de las relaciones que se van dando en el quehacer diario.

Nos concebimos como un proceso de transformación personal y organizacional dentro de un accionar colectivo. Vamos cambiando con y por el otro. Los logros concretos van emergiendo sin buscarlos en cuanto vamos profundizando esta transformación.

Se trata de un proceso que se enriquece en el permanente análisis colectivo del comportamiento de cada uno de nosotros. Análisis que no se limita a profundizar sobre aquellos comportamientos que pareciera que frenan el proceso, sino que abarca todo el mundo de nuestras relaciones. Análisis que va gravitando en el respeto al otro cuando vamos profundizando nuestra transformación.

## UN IR SIENDO QUE NO TIENE FINAL

En este escrito hemos hecho un intento por sistematizar nuestro proceso cooperativo. No se trata de teoremas a ser comprobados científicamente. No intentamos convencer a nadie. La posible validez de lo escrito estaría en las cualidades de los procesos que podrían estarse desencadenando. Para nosotros, este esfuerzo de sistematización ha sido útil. Esperamos que también lo sea para aquéllos que se acercan a conocer y compartir nuestra experiencia.

Hemos insistido en que se trata de un proceso transformador que tiende a encontrarse en permanente cambio. Nuestras verdades evidentes de mañana seguramente serán diferentes a las de hoy, de manera que debemos estar alerta ante esa tendencia cultural todavía presente en nosotros de cosificar las experiencias, adjudicándoles alguna que otra etiqueta. Etiquetas que podrían petrificarnos en un momento dado en una sola dimensión, dejando por fuera la posible riqueza de un proceso cambiante que creemos se mueve en múltiples dimensiones.

Por ejemplo, en ocasiones se ha resaltado que nos hemos ido encontrando con una impresionante cultura de trabajo en un país donde esta cultura tiende a brillar por su ausencia. De hecho, en varios de nuestros espacios -no todos- se desarrolla la actividad productiva de bienes y servicios con mucha constancia y dedicación y con resultados económicos sorprendentes. Sin embargo, como ya hemos señalado, en cuanto vamos profundizando nuestra transformación, el trabajo va dejando de ser trabajo por lo cual el término cultura de trabajo, en su acepción occidental podría estar dejando por fuera aspectos básicos del proceso. El insistir en él podría constituir más bien una especie de camisa de fuerza que nos limita al ámbito de la producción de bienes y servicios.



Dentro de esta misma concepción, en ocasiones se ha señalado que nuestra experiencia podría ser un ejemplo de la existencia de un factor de producción no contemplado dentro de la teoría económica tradicional, el cual se evidencia en la energía productiva generada por los lazos de cooperación y solidaridad que se van tejiendo en un determinado grupo humano. Se trata de la teoría del Factor C desarrollada por el chileno Luis Razeto. <sup>(40)</sup>

Creemos que puede ser cierto que en varias de nuestras experiencias productivas de bienes y servicios nos hemos topado con resultados económicos difíciles de explicar dentro de los cánones de la teoría económica tradicional <sup>(41)</sup>. Pareciera evidente que en cuanto se va diluyendo la lucha por el poder como motivo central de una organización se libera una energía colectiva que podría evidenciarse, entre otros, en una productividad económica sin precedentes. No obstante, éste podría ser sólo un detalle en un espacio que pretende estar en permanente transformación, donde intentamos trascender el mundo de las cosas, de la mera producción de bienes y servicios, donde fundamentalmente intentamos producir también transformaciones en nuestras maneras de relacionarnos, donde nos podríamos estar encontrando con una producción para la vida.

Limitaciones similares surgen cuando se intenta catalogar nuestra experiencia como un ejemplo de la generación de capital social. De hecho, en nuestra experiencia se estrechan lazos de asociatividad, se construyen redes sociales basadas en la confianza y esto redundando en un bienestar social. Sin embargo, el reducir nuestro proceso a esta definición podría también dejar por fuera otros aspectos ya mencionados.

<sup>40</sup> **RAZETO MIGLIARO, Luis.** (1990). *Las Empresas Alternativas*. Editorial Nordan-Comunidad.

<sup>41</sup> En nuestro escrito "Buscando una convivencia armónica" detallamos cómo al inicio de las Ferias de Consumo Familiar se desarrolló una impresionante productividad, a pesar de la ausencia casi total de los factores de producción contemplados en la teoría económica tradicional.



Podríamos quizás catalogarnos como una organización inteligente en constante aprendizaje siempre y cuando no limitemos ese aprendizaje a la obtención de conocimientos concretos, a la ampliación de nuestras capacidades productivas de bienes y servicios, a un aprendizaje utilitario que no contemple nuestra transformación en conjunto con el otro, una transformación de fondo en nuestro emocionar y accionar cultural.

Con frecuencia decimos que somos un proceso auto organizativo no estructurado, donde la organización tiende a darse por sí sola en cuanto vamos siendo fieles a nuestra historia y a nuestro propósito. No obstante, hemos aprendido que existe en nuestro ser una manera de relacionarnos condicionada por la cultura dominante. Una manera de relacionarnos que dificulta que se den entre nosotros procesos auto organizativos, como se evidencian tan naturales y espontáneos en la dinámica milenaria de creación de vida en nuestro universo.

Pareciera que nuestro encuentro con la auto organización se va dando cuando vamos trascendiendo las barreras y limitaciones impuestas por nuestra formación cultural, en cuanto vamos desdibujando las relaciones jerárquicas de poder sobre el otro, junto a esas relaciones particularistas y de apropiación y acumulación individualista, cuando vamos profundizando un proceso transformador a través del cual nos vamos encontrando con el otro como legítimo otro en convivencia con uno.

Allí va emergiendo una práctica de participación directa sin intermediación, a la par que vamos tomando iniciativas y decisiones individuales con criterios colectivos flexibles asumiendo la responsabilidad de nuestras acciones.

Allí vamos asumiendo nuestra responsabilidad individual ante la vida y así, potenciamos nuestro desarrollo individual, más no individualista, ya que vamos encontrando nuestro desarrollo en convivencia con el otro, ampliando nuestra visión del nosotros.

En cuanto vamos viviendo la auto organización en el respeto al otro y a lo otro, vamos internalizando la dinámica milenaria de creación de vida en nuestro



planeta, por lo cual nuestro comportamiento va entrando en sintonía con ese proceso. Allí se nos va abriendo la posibilidad de ir trascendiendo ese comportamiento ecológico que se limita sólo a un deber ser basado en la imperiosa necesidad utilitaria de conservar una naturaleza que se encuentra al servicio de las personas. Allí se nos va abriendo la posibilidad de ir siendo intrínsecamente ecológicos en cuanto la naturaleza va dejando de ser algo aparte de nosotros y **vamos siendo todos naturaleza.**

Quizás simplemente nos estamos encontrando con una opción de vida. Una opción que nos exige ir trascendiendo esas relaciones jerárquicas de poder sobre el otro que forman parte de nuestro acervo cultural. En coherencia, una opción que no contempla la toma del poder como una alternativa para cambiar el mundo. Una opción de vida abierta a todos los que quisiéramos incorporarnos a vivir, aquí, ahora y junto con el otro, el mundo que queremos.

Creemos que se trata de un proceso que todavía se encuentra dando sus primeros pasos y que no tiene agenda, lugar a donde llegar ni fecha de culminación. Las posibilidades para nutrir nuestro desarrollo personal y colectivo se vislumbran como infinitas. En la actualidad, pareciera que se nos abre la posibilidad de irnos encontrando con el desarrollo armónico del proceso milenario de producción de vida en el universo, partiendo de lo que somos y vamos siendo. No obstante, seguramente nos seguiremos topando con muchas sorpresas y nuevos descubrimientos en nuestra reflexión sobre el quehacer cotidiano, en ese continuo ir siendo que no tiene final.

Barquisimeto, 1º de Marzo de 2007

- ATLAS DE TRADICIONES VENEZOLANAS. (1998). Obra de C. A. Editora El Nacional y Fundación Bigott con la participación de Grial Eventos C. A. Caracas: Venezuela.
- BRACHO, Frank. (Septiembre, 2005). "Cambiar el mundo sin tomar el poder... hacia otras formas de hacer política": Revista Cuestión.
- BRICEÑO LEÓN, Roberto. El Nacional. Jueves 12 de abril de 2007. Ciudadanos. Pág. 17.
- CECOSESOLA. (2001). Buscando una convivencia armónica. Barquisimeto: Venezuela.
- ESCALONA, Julio. (08-03-2006). Conferencia en la Cátedra Libre de Cooperativismo, UCLA-Cecosesola. Barquisimeto: Venezuela.
- FRÉITEZ, N. (2004). Valores, asociatividad y organización de la población de Lara. Lo bello y útil de Lara. Entidad de Ahorro y Préstamo Casa Propia. Barquisimeto: Venezuela.
- HOLLOWAY, John. (2002). Cambiar el mundo sin tomar el poder. Editora Herramientas. Buenos Aires: Argentina.
- LOPERAGUTIÉRREZ, Jaime y Marta BERNAL. (2002). La culpa es de la vaca. Intermedio Editores.
- MATURANA, Humberto. (2002). El sentido de lo humano. Dolmen Ediciones S.A. Santiago: Chile.
- MATURANA, Humberto y Gerda VERDEN-ZÖLLER. (1997). Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano. Desde el patriarcado a la democracia. Colección Experiencia Humana. Alfredo Ruiz y Augusto Zagmutt, Editores. Quinta Edición.
- MORGAN, Marlon. (1991). Las Voces del Desierto. [www.promineo.gq.nu](http://www.promineo.gq.nu)
- RAZETO MIGLIARO, Luis. (1990). Las Empresas Alternativas. Editorial Nordan- Comunidad.
- SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. (1994). El Principito. Ediciones Gallimard. Francia.
- WHEATLEY M. y M. ROGERS. (1996). A simpler way. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco: USA.

<b>DEDICATORIA</b>	3
<b>PRESENTACIÓN</b>	5
<b>I PARTE</b>	
<b>UNA TENDENCIA EMOCIONAL</b>	9
<b>LOS VENEZOLANOS EN EL QUEHACER DIARIO</b>	11
Suiza en Venezuela	12
Intentos por replicar las Ferias	14
Hasta el policía se llevó su kilito de leche	16
A mí, que me pongan donde hay	18
El síndrome de la cartera	19
<b>UNA TENDENCIA A LA COMPLICIDAD PARASITARIA</b>	22
¿Atrapados sin salida?	24
Partiendo de lo que somos y vamos siendo	26
<b>II PARTE</b>	
<b>EL EMERGER DE NUESTRA GRAVITACIÓN CULTURAL</b>	31
<b>LAS CULTURAS RECOLECTORAS</b>	37
<b>LA CULTURA PATRIARCAL OCCIDENTAL</b>	43
La organización	43
La producción	44
El conocimiento	46
La organización política	49
El sistema económico occidental	51
<b>NUESTRAS TENDENCIAS CULTURALES</b>	53
Nuestras tendencias emocionales	56
Nuestro accionar en la organización	57
Nuestro accionar en la producción y el conocimiento	59
Nuestras verdades evidentes	63





### **III PARTE**

<b>ENCONTRANDO UN DESARROLLO ARMÓNICO</b>	67
<b>PARTIENDO DE LO QUE SOMOS...</b>	70
Un quiebre en nuestras emociones grupales	75
<b>...Y VAMOS SIENDO</b>	79
Transformaciones en nuestras relaciones	80
Una relación de producción solidaria	81
Construyendo equidad	84
Practicando el apoyo mutuo	86
Encontrando en un permanente compartir	88
Construyendo una visión global e integrada	91
Compartiendo responsabilidades	92
Un comportamiento multidimensional	93
Construyendo criterios colectivos	94
Una organización en movimiento	96
Construyendo relaciones de confianza	97
Profundizando la comunicación	97
Transformando nuestra identidad	96
En resumen	100
Haciendo camino al andar	102
Momentos Culturales	104
<b>UN IR SIENDO QUE NO TIENE FINAL</b>	109
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	113



Este libro se terminó de imprimir  
en el año 2007 por Digesa Lara, S. A.,  
en Barquisimeto, Lara,  
República Bolivariana de Venezuela  
y constituye una edición de 2.500 ejemplares  
en papel glasé 150 g con tipografía Batang  
y AvantGarde BK BT Bold.



