

## Grupos de presión del agro: movimientos y organizaciones de trabajadores agrícolas \*

C. SANTOS DE MORAIS

Nuestro tema será los grupos de presión rurales, en los cuales están involucrados los *movimientos* y las *organizaciones de trabajadores agrícolas*. Ante todo, ruego disculpen mis limitaciones idiomáticas, que no me permiten usar con eficiencia este maravilloso idioma de Cervantes. De todos modos, espero soliciten explicación, en el momento oportuno, sobre aquello que no haya quedado claro.

Los grupos de presión son instrumentos fundamentales, son la herramienta imprescindible para que avancen las reformas agrarias u otros procesos de cambios estructurales en cualquier país. El pensamiento mismo referente a la reforma agraria sólo ha avanzado en este continente o en cualquier otra parte del mundo, a medida que los grupos de presión ejercen su influencia para difundirlo.

Hay gente que afirma que la reforma agraria en nuestro continente se incluyó en la orden del día de los pueblos latinoamericanos a partir de la Conferencia de Punta del Este, como si el pensamiento de la reforma agraria hubiera nacido a nivel de escritorio, como espontánea decisión de una o dos docenas de gobernantes allí reunidos.

La reforma agraria en nuestro continente o en cualquier otro continente, ha sido siempre fruto de los grupos de presión. Veamos si esta afirmativa es correcta. La concentración de la tierra en Latinoamérica hoy día es igual a la de los años cuarenta en algunos países; en otros, sin embargo, se elevaron o se redujeron los índices de concentración de la tierra en este periodo. Las variaciones no son acentuadas. En el sector agrario, el hambre, como la miseria, aparecen con los mismos índices que en las primeras décadas de este siglo.

\* Ponencia presentada en el Tercer Panel del "Seminario Nacional de Reforma Agraria para Sacerdotes" (realizado en Tegucigalpa, 10-14 de marzo de 1969) patrocinado por el Instituto Nacional Agrario, el arzobispo de Honduras y Dirección Regional para la Zona Norte del IICA. *Memoria del Seminario Nacional de Reforma Agraria para Sacerdotes*. Instituto Nacional Agrario de Honduras. Páginas, 4, 3. 1. 4. 1 a 4. 3. 1. 4. 17.

Entre 1940 y 1968 poco ha cambiado el estado de penuria de las masas rurales. Empero apenas ahora algunos gobiernos se dan cuenta de que la reforma agraria es una medida de aplicación inmediata. ¿Será porque finalmente surge ya una conciencia de que no es posible continuar en tan dramático estancamiento?

Si compulsamos los datos estadísticos encontraremos que los campesinos hoy día tienen más aparatos de radio y más bicicletas que en 1940. Existe en el agro mayor consumo de productos manufacturados que en 1940. Existen más médicos, más dentistas y más servicios. ¿Por qué en 1940, cuando la situación era más difícil, se hablaba menos de reforma agraria que en 1969? Porque en aquella época los grupos de presión no habían llegado al punto total de capacidad para movilizar la opinión de distintos estratos de las áreas rural y urbana. De ahí que lo que existe hoy día es fruto de los grupos de presión.

¿Quién se hubiera aventurado en 1940 a hablar de reforma agraria sin correr el riesgo de parar en la cárcel? Hoy, sin embargo, hablamos inclusive en este magnífico edificio del Banco Central (con la bendición de Dios, pues aquí tenemos a nuestro lado al señor arzobispo. Por lo menos alrededor de dos kilómetros, el diablo no se acerca. Estamos suficientemente cubiertos). Ello es resultado de los grupos de presión.

Estos grupos no surgen de arriba para abajo: desde Punta del Este, desde Lima, desde Ginebra o desde New York, que es donde están las Naciones Unidas. No. Los grupos de presión surgen de abajo para arriba. Surgen de los propios trabajadores agrícolas, que durante decenios o siglos van tomando conciencia de los problemas sociales y van empujando esta conciencia hacia los demás estratos o clases de la población.

No es pequeño el número de gente que ha sido muerta o encarcelada, durante esos tantos años en que se ha hablado de reforma agraria. En nuestro continente me parece que escapan unos dos o tres países en que aún no existe gente en las cárceles por haber aspirado a una reforma agraria. Pero la presión de las masas rurales es tan fuerte que las fuerzas contrarias a la reforma agraria no pueden impedir que el problema de la tierra, obtenga soluciones inmediatas.

Debemos tomar en cuenta que aunque el hombre desempeñe un papel importante en la historia, en general es la historia la que carga al hombre sobre sus espaldas. La historia no siempre depende de él, sino de todo el proceso en que está metido; no siempre depende de nosotros, que aquí estamos; tampoco depende siempre de determinados sectores de la sociedad latinoamericana. Depende, sobre todo, de los grupos de presión. Éstos se fortalecen a veces en los efectos de demostración, ya

GRUPOS DE PRESIÓN RURAL (TIPOLOGÍA)

I - MOVIMIENTOS DE TRABAJADORES AGRÍCOLAS

a) <i>De carácter ideológico o ingenuo</i>	b) <i>de Carácter político o crítico</i>	c) <i>De carácter insurreccional (manu-militari)</i>
Conflictos étnicos Conflictos mesiánicos Bandolerismo social Mutualismo	Sindicalistas Agrarismo reformista Bandolerismo político	Movimientos anárquicos Movimientos organizados (inspiración urbana)

II - ORGANIZACIONES DE TRABAJADORES AGRÍCOLAS

a) <i>Según el tipo</i>	b) <i>Según el carácter</i>	c) <i>En cuanto a los marcos institucionales vigentes</i>	d) <i>Según la estructura orgánica</i>
1) ANTIGUO	1) DE LUCHA (hacia el cambio social o estructural)	1) LEGALES ( <i>de jure</i> )	1) SIMPLES (campesinas)
2) MODERNO Sistema de "mano-vuelta"	2) DE ESTABILIZACIÓN SOCIAL (hacia la consolidación de un <i>status quo</i> )	2) EXTRALEGALES (Toleradas)	(Modo de producción artesanal)
3) CONTEMPORÁNEO Cofradías, etc. Clubes 4-S Clubes de amas de casa Comités de asentamiento Juntas Progresistas Patronatos rurales, etc.		3) SECRETAS O CLANDESTINAS ( <i>de facto</i> )	2) COMPLEJAS (obreros agrícolas) (Proceso productivo continuo, socialmente dividido)
			3) INTERMEIARIA (Semiobrero agrícola)

que están sometidos a la interdependencia de los fenómenos socioeconómicos.

Desde el momento en que se hacen cambios estructurales en la Francia del siglo XVIII, estos cambios afectan a los demás países de Europa Central. Desde el momento en que se hacen reformas agrarias en los países socialistas de Europa, los campesinos de Italia obligan al gobierno a operar cambios estructurales en ciertas áreas de este país. Desde el momento en que se hace una reforma agraria en China Continental, los campesinos exigen una reforma agraria en el Japón y otra en la Isla de Formosa, China Nacionalista. Desde el momento en que se hace una reforma agraria en Bolivia en 1952, y en Cuba diez años después, surge la inquietud en todo el continente y por efecto de demostración, los campesinos exigen cambios estructurales en los demás países de Latinoamérica. De manera que la decisión de los destinos del campesinado no depende de unos cuantos técnicos o de unos cuantos gobernantes reunidos en una sala. Depende, sí, de todo un gran proceso en que participan las más distintas opiniones sociales, entre las cuales, se sobreponen inevitablemente las más justas, que en el caso funcionan como el "elemento catalizador" de que habla Solon Barraclough.<sup>1</sup>

Los grupos de presión que vamos a estudiar son aquéllos del sector agrícola, no los grupos de presión urbana. Vamos a analizar los movimientos y las organizaciones rurales. ¿Para qué vamos a tratar este asunto? Para que ustedes puedan identificar determinados fenómenos sociales que en general pasan inadvertidos, pasan como hechos normales, rutinarios, pero que tienen gran significación en el proceso de desarrollo rural. Los movimientos de trabajadores agrícolas hacen parte del proceso histórico mismo del continente.

### *Los movimientos*

Los hemos dividido en tres tipos: *a*) movimiento de carácter ideológico o ingenuo; *b*) movimiento de carácter político o crítico, y *c*) movimiento de carácter insurreccional (*manu-militari*).

El movimiento de "carácter ideológico o ingenuo", adoptado en nuestra clasificación, corresponde a lo que en su tipología de los movimientos campesinos Aníbal Quijano<sup>2</sup> nombra "movimientos prepolíticos". El término "ideológico" que aquí se adopta representa en parte la noción de "ideología" que dicho autor concibe, refiriéndose "tanto a sistemas racionalizados de ideas acerca de una realidad social, como a modelos estructurales de interpretación de la situación social, fundados en valores y actitudes no necesariamente explícitos ni consecuentes". De ahí que los consideremos de tipo *ingenuo*.

Permítanme dar explicaciones más prácticas sobre la acepción de este tipo de *ideología*. Ustedes que trabajan con la gente del agro conocen, desde luego, la cultura de los trabajadores agrícolas, de los campesinos. Conocen su folklore, en el cual se incluyen sus leyendas, sus canciones, sus proverbios, sus aforismos y máximas. Todo este material, que también se considera superestructura, tiene un contenido ideológico, a veces o en la mayoría de los casos, inconsciente.

En esta área del folklore ustedes han de observar que los cuentos, las leyendas campesinas, casi siempre reflejan la lucha del débil contra el fuerte, del pobre contra el rico; del que tiene poca tierra contra el que tiene mucha. Sus héroes no son los que tienen mucha tierra, sino los que tienen poca. La señorita que se casa con el rey no es la hija de un príncipe, es más bien la hija de un campesino, o una mujer pobrecita, una "Cenicienta".

Toda esta línea de raciocinio en que de un lado están los débiles y del otro los fuertes, corresponde a una manifestación inconsciente que refleja en general la ideología de los campesinos. Estas manifestaciones no son nuevas ni exclusivas de nuestras culturas. Todos los pueblos del mundo las han tenido, bastante desarrolladas. Ustedes, que viven leyendo las escrituras sagradas, tienen en ellas un gran manantial, un gran laboratorio en que se puede detectar las formas ideológicas inconscientes de tipo ingenuo. En casi todos los episodios de la historia bíblica aparecen profetas que suelen predicar contra los ricos y amenazarlos con el infierno y con los castigos divinos. Estos profetas predicaban contra los pecados. Pero estos pecados que denuncian no son de los débiles, sino de los poderosos. Los personajes de la Biblia que más pecan son los ricos, no los pobres. ¿Y a quién le cuesta más pasar por el ojo de la aguja?

La corrupción, la falta de moral, toda suerte de pecados, los más graves, los pecados mortales, se atribuyen a los poderosos. Y cuando se anuncia el Salvador, éste no sale de las clases adineradas, sino de la clase más pobre. No va a nacer en un palacio, sino en un establo.

Toda esta línea de raciocinio refleja las manifestaciones ideológicas de los estratos pobres y suele aparecer en los movimientos campesinos. Estos movimientos de carácter ideológico, o ingenuo, que Aníbal Quijano prefiere llamar movimientos prepolíticos, son frecuentes en toda la historia de la humanidad. Ellos se clasifican en: *a)* los de conflictos étnicos; *b)* los mesiánicos; *c)* los de bandolerismo social, y *d)* los mutualistas rurales.

Los movimientos rurales que se basan en conflictos étnicos, son llamados por dicho autor movimientos racistas y los define como "movimientos de rebelión contra la dominación de grupos de origen étnico

diferente". La finalidad perseguida supone, por eso, no un cambio en la naturaleza de la relación social (dominación), sino la eliminación de un grupo determinado de dominación, no como tal, sino por pertenecer a un grupo étnico distinto. Como movimiento mesiánico, Quijano considera a aquellos que "persiguen una modificación de las relaciones entre el hombre y la divinidad o lo sagrado en general, que se guían por lo mismo según modelos religiosos de percepción de la realidad social. Se expresan en símbolos religiosos, aparejan una conducta externamente mística, se organizan en forma de secta o de iglesia aunque de manera poco estructurada, y legitiman su liderazgo por la santificación o la divinización. Como método de acción, por lo general, aparecen precognizando una especie de 'retirada' del mundo, que puede llegar a la retirada física, espacial, del territorio en que habita, el mundo que se condena".<sup>3</sup>

Sus líderes son especies de "santones" que marcan la historia de algunos pueblos. No siempre se trata de religiosos; a veces son laicos que aparecen en forma de un "mesías". En el libro bíblico *Hechos de los apóstoles* se registran fenómenos de este tipo. Creo que es allí donde se trata uno de los encarcelamientos de los apóstoles Pedro y Pablo (dicho sea de paso, éste fue un extraordinario frecuentador de prisiones).

Los jueces iban a condenar a los apóstoles cuando "Entonces levantándose en el concilio un fariseo llamado Gamaliel, doctor de la Ley", dice el texto bíblico (Hechos 5, versículo 34), "venerable a todo el pueblo, mandó que sacasen fuera un poco a los apóstoles. Y les dijo: Varones israelitas, mirad por vosotros en lo que habéis de hacer respecto a estos hombres. Porque antes de estos días se levantó Teudas, diciendo que era alguien; al que se agregó un número de hombres como cuatrocientos; pero él fue muerto y todos los que le creyeron fueron dispersos y reducidos a nada. Después de éste, se levantó Judas Galileo en los días del empadronamiento, y llevó mucho pueblo tras de sí. Perecido también aquél; y todos los que consistieron con él fueron dispersados. Y ahora os digo: Apartaos de estos hombres, y dejadlos; porque si este consejo o esta obra es de los hombres se desvanecerá. Mas si es de Dios, no la podréis destruir; no seáis tal vez hallados luchando contra Dios. Y convinieron con él; y llamando a los apóstoles, después de azotarlos, les intimaron que no hablasen en el nombre de Jesús y los pusieron en libertad. Y ellos partieron por delante del concilio, gozosos de que fuesen tenidos por dignos de padecer afrentados por el hombre. Y todos los días, en el templo y por las casas, no cesaban de enseñar y predicar a Jesucristo".

Es decir que también en esta época existían movimientos de tipo mesiánico. El Medievo está lleno de ellos. Véanse las guerras campesinas

que en el siglo xvi afectaron a la Europa Central. Allí perecieron muchos santones y líderes mesiánicos, en general protestantes, que estaban disgustados con algunas cosas de la Iglesia. Apoyándose en problemas agrarios y en las desconfianzas generadas de parte de las masas campesinas con relación a algunas actitudes de la religión en esta época, varios líderes lograron movilizar a grandes masas rurales. Estos líderes fueron Juan Huss y Yichka en la Bohemia, Zuinglio, Münzer y un campesino apodado Pfeiferhänslein, es decir Juanito de la Flauta, que dominó considerable parte de Alemania. Este campesino conducía los asaltos a iglesias, catedrales y palacios, para robar los alimentos que estaban allí almacenados, mientras la gente pasaba hambre. Este Juanito de la Flauta tenía cosas raras: con un trozo de carne amarrado en la pierna buscaba imitar una herida para salir con una muleta por los caminos, como un pordiosero. Fingía pedir limosnas a los que eran dirigentes de las cofradías, en general también campesinos y en el momento de pedir limosna les comunicaba local y fecha en que deberían reunirse.

Era en la fiesta de San Juan o de San Pedro o de Santa Lucía o de cualquier otro santo. Allí, y entonces, ellos sabían lo que debían hacer. Una vez reunidos de 10,000 a 20,000 gentes en la fiesta religiosa, empezaban toda suerte de asaltos y violencias. Éste fue uno de los célebres líderes de movimientos mesiánicos que durante 100 años asolaron la Europa Central.

En América Latina aparecen algunos casos de ese tipo. Uno de ellos en Brasil en la última década del siglo xix, encabezada por un tal Antonio Consejero, que tenía una imagen que se llamaba “el Buen Jesús del Consejero”, con la cual reunía a miles y miles de campesinos. Se trataba de un laico expulsado con todo y su gente de municipios y provincias, pues no se le permitía ubicarse en lugar alguno, ya que andaba predicando doctrinas raras como la del fin del mundo.

Antonio Consejero llegó a reunir verdaderas multitudes, con las que durante largos meses de guerra resistió al ejército y a la policía de varios Estados. En esta época fue cometido un gran genocidio, por el hecho de que las autoridades no entendieron exactamente el carácter que tenía este movimiento de tipo mesiánico.

Quijano cree que el tipo de movimientos de trabajadores agrícolas considerados de bandolerismo social persigue “predominantemente finalidades punitivas. A pesar de tener un claro sentido de protesta social por la injusticia de los poderosos, no llega a tener una ideología amplia, salvo la primaria rebelión contra el abuso y la opresión exacerbada”.

Ya se le conoce desde el siglo pasado en la región centroamericana. Los innumerables ahorcamientos de campesinos en Olancho resultan del

bandolerismo social que se disfraza hasta nuestros días con formas de abigeato.

Se trata de campesinos que viven robando ganado para comérselo o para comerciar con él. Otros lo hacen por venganza. Son formas de bandolerismo social que reflejan el espíritu ingenuo del comportamiento ideológico de los sectores más débiles. En casi todos los países de Centroamérica, de las más distintas maneras se manifiesta este tipo de bandolerismo social.

Veamos ahora el tipo de movimiento mutualista rural. Éste también fue conocido en Centroamérica, y no fue más que un apéndice del mutualismo urbano que se desarrolló mucho en las últimas décadas del siglo pasado y en los comienzos de este siglo, hasta más o menos 1920, cuando empieza el movimiento sindicalista.

En las dos primeras décadas de este siglo, durante las cuales, el mutualismo tiene gran importancia en la movilización de los trabajadores urbanos y ejerce gran influencia dentro del sector rural, surgen algunas pequeñas organizaciones mutualistas rurales. Ellas no aspiran a cambiar las estructuras; más bien buscan defender intereses de pequeños grupos, sea de artesanos urbanos o de artesanos rurales.

#### *Los movimientos de carácter político o crítico*

Son aquellos en que se manifiestan la conciencia y las posiciones de clase; en que los protagonistas ya conciben que la sociedad no es un todo homogéneo, pese a que todos los hombres tienen ojos, nariz, hígado, corazón, carne y hueso. Ya saben que la sociedad está dividida en estratos sociales y que la fastuosidad y la riqueza de un estrato se crea en detrimento de la carencia de recursos materiales de otros. Son movimientos en que los participantes tienen una visión crítica de la realidad social y de las estructuras sociales.

En éstas se incluye el sindicalismo rural, que representa, en la mayoría de los países del continente, la segunda fase del sindicalismo nacional. Surge en el momento en que el sindicalismo contagia a las masas rurales.

Entre los centroamericanos, el sindicalismo rural asume características interesantes y distintas de las que, en este particular, se encuentran en otros países del continente. Es que *el sindicalismo en Centroamérica no tiene origen urbano local, sino que aparece en el agro, para enseguida penetrar en las ciudades*. Basta este detalle importante de inversión del proceso para exigir de los científicos sociales un análisis más profundo sobre el tipo de desarrollo que tuvo el sindicalismo rural y urbano en Centroamérica. Otro detalle es la larga interrupción que el



sindicalismo rural del área sufrió cuando dejaba los pañales para entrar en una fase de consolidación.

En efecto, el sindicalismo, nacido en la segunda década de este siglo, cobró empuje en los años veinte en Honduras. Fue en la época en que Jacobo Munguía reemplazó a Abel García Canales en el liderazgo de la Federación Obrera Hondureña; ingresó en el Parlamento Nacional en los años 1927-1928 y redactó un Código del Trabajo que no logró ser aprobado. Este movimiento corresponde a los movimientos sindicalistas, liderados por Sofonías Salvatierra y Eleazar Ayestas (alias Maytro) en Nicaragua, y por Jorge Volio en Costa Rica.

En las décadas de 1930 a 1950 sobreviene un periodo de trabas y no se puede hablar más de sindicalismo rural. Se habían instaurado varias dictaduras en el área. En Guatemala, el presidente Ubico prohibió por ley que se usara la palabra obrero. A la escuela "Jesús Obrero" se le cambió de nombre: "Jesús Empleado". En Honduras la proscripción del sindicalismo rural se extiende hasta 1954.

Como se ha dicho, esta larga interrupción exige de los que investigan los movimientos de trabajadores agrícolas en el país, elementos de análisis e instrumental de enfoques distintos de aquellos que se usan en los demás países latinoamericanos.

El tipo de movimiento de trabajadores agrícolas catalogado como de "bandolerismo político" aparece en el momento en que las facciones políticas tradicionales movilizan a sectores campesinos para realizar acciones violentas.

### *Movimientos de carácter insurreccional*

Por último, veamos los tipos de movimientos de carácter insurreccional (*manu-militari*) que se dividen en dos tipos: anárquicos y organizados.

El 22 de enero de 1932, muchos miles de campesinos armados con machetes y algunas escopetas, según el historiador salvadoreño David Luna, se precipitaron sobre las ciudades de Sonsonate, Tacuba, Izalco, Nahuizalco, Juayúa, Ahuachapan y Santa Tecla. Estas ciudades fueron tomadas en una noche, y tres días después recuperadas por las fuerzas legales. Farabundo Martí fue arrestado junto con los otros líderes de la insurrección, Alfonso Luna y Mario Zapata. El mismo autor informa<sup>4</sup> que la orden del gobierno era fusilar a todo varón mayor de 18 años de edad de quien se sospechara haber participado en la aventura revolucionaria. Y afirma que "la represión fue terriblemente inaudita por lo sangrienta y lo innecesaria". Algunos cronistas creen que los muertos llegaron a 17,000; otros lo estiman en 20,000. El "guión del Movimiento

Sindical en El Salvador” informa que alrededor de 30,000 obreros, campesinos, estudiantes y profesionales fueron muertos.

“Un diario de la localidad decía el 5 de febrero que la carne de cerdo, en el mercado de Sonsonate, había perdido todo precio pues la gente no la compraba por temor a la creencia de que estos animales se hubieran alimentado con los cadáveres que regaban los cafetales, maizales, ríos y hondonadas.”<sup>5</sup> El 1º de febrero, Farabundo Martí y los otros dos líderes fueron fusilados. El fracaso de la insurrección campesina de El Salvador residió en la carencia de organización. De ahí que se le considere de tipo anárquico.

También se catalogan entre los movimientos insurreccionales agrarios de tipo anárquico aquéllos de las Ligas Campesinas de Brasil y los liderados por Hugo Blanco en Perú en la década actual.

Los movimientos insurreccionales agrarios de tipo organizado se supone que son de inspiración urbana, aunque sus líderes como Villa y Zapata en México, y “Tiro Fijo” en Colombia sean de extracción rural. Estos movimientos toman aspectos de insurrección generalizada o de focos guerrilleros.

### *Las organizaciones*

Ahora hablaremos sobre las organizaciones de trabajadores agrícolas y su papel como grupo de presión. Antes de referirnos a la tipología de las organizaciones es importante tener en cuenta que una organización puede existir sin que jamás se constituya en un movimiento, de igual modo que un movimiento puede existir prescindiendo de una organización. Empero, para que cualquier movimiento sea duradero no bastan el líder y los principios que lo inspiran. Es necesario darle una estructura orgánica, o sea, una organización. La organización es la representación formal de la división social del trabajo. Con ella se evita que todos quieran realizar todas las tareas al mismo tiempo, o que nadie nunca quiera realizar tarea alguna. Un movimiento sin su respectiva organización tiene vida efímera.

Ustedes que son sacerdotes católicos deben reconocer bien la importancia de la organización en la vida de un movimiento. De no haberse creado los pequeños organismos (“Ecclesiae”) de los primeros tiempos del cristianismo, difícilmente este movimiento habría resistido al poderío del Imperio Romano.

Regresemos, pues, a nuestros días con las organizaciones de trabajadores agrícolas.

Las organizaciones de trabajadores agrícolas se clasifican: a) según

el tipo; *b*) según el carácter; *c*) en cuanto a los marcos institucionales vigentes, y *d*) según la estructura orgánica.

### *Según el tipo*

Según el tipo, las organizaciones se clasifican como antiguas, modernas y contemporáneas. Explicaré sus características de modo resumido.

Las organizaciones de trabajadores agrícolas de tipo antiguo son las comunidades, el sistema de mano-vuelta y las cofradías, etcétera.

Las comunidades son un tipo de organización primitiva, precolombina, existente todavía en varios países de América Latina; son dirigidos por un grupo formado por “principales”. Otro aspecto que tiene la comunidad es el grado de consanguinidad entre sus miembros, que hace que el grupo permanezca más o menos cohesionado y disciplinado.

El sistema mano-vuelta no pasa de ser un sistema de cooperación primitiva conocido por todas las civilizaciones del mundo. Consiste en que los campesinos, de manera espontánea, se reúnen para atender a intereses de uno o varios de ellos en la comunidad en que viven. En un domingo arreglan la casa o la cerca de uno de sus compañeros. Otras veces ayudan a cierto campesino a sembrar, cosechar, rozar o limpiar. El beneficiario tiene la obligación de retribuir del mismo modo este favor de la comunidad en el día en que otro campesino lo necesite.

En los países de la civilización incaica, el sistema mano-vuelta se conoce con el nombre de “minga”. Los chilenos lo llaman “mingaco”. Los brasileños le dan varios nombres: adjutorio, mutirão, etcétera.

Las cofradías son también organizaciones rurales de tipo antiguo. En el siglo pasado tenían una función más efectiva en la comunidad. Hoy día en algunos países de nuestro continente, como los centroamericanos, tienen vida efímera y un carácter orgánico, sólo destinado a preparar las fiestas del Santo Patrono de determinado lugar.

Las organizaciones de tipo moderno son las cooperativas, los sindicatos y las ligas campesinas; no carecen de mayores explicaciones. Los tipos contemporáneos son los “Clubs 4-S”, “Clubs de amas de casa”, “Comité de asentamiento”, “Juntas Progresistas” y “Patronatos Rurales”. Estas organizaciones de tipo contemporáneo, dicho sea de paso, son organizaciones prefabricadas. Son hechas a nivel de escritorio. En muchos casos se les impone de arriba para abajo a los campesinos. Son creadas en general por los economistas, por los sociólogos y por los políticos.

En algunos países a los “Clubs 4-S” se les llama “4-H”. Nacieron en 1900 en California y a través de Puerto Rico, en la década de 1930, pasaron al resto de Latinoamérica.

Estos clubs tienen una estructura un poco rara. A sus asociados se les impone un credo, en forma de mandamiento sagrado: juramento solemne, un lema simbólico y una disciplina especial. En fin, se parecen más bien a una mezcla de Cámara Junior y de Asociación de Boy Scouts para campesinos.

Idénticas características tienen los “clubs de amas de casa”. La diferencia reside en que los “4-S” reúnen jóvenes campesinos y los otros movilizan a las esposas de los trabajadores agrícolas.

El “Comité de asentamiento” es otra de las organizaciones prefabricadas. Constituyen fundamentalmente instrumentos de reformas agrarias encomendadas hechas bajo medida, o sea de previa planificación. En efecto, las reformas agrarias anteriores, las de los países socialistas, incurrieron en numerosos errores. Fueron reformas agrarias improvisadas, no programadas. Fueron realizadas antes de que existieran los grandes organismos de planificación destinados al estudio de los cambios estructurales. Una vez rota la estructura de poder, los campesinos buscaron realizar la reforma agraria según les daba la gana. Y ocurrieron desde luego muchas experiencias negativas y algunos fracasos momentáneos de carácter económico, con fuertes repercusiones en lo social.

Entonces, otros países que posteriormente emprendieron reformas agrarias, procedieron con cautela o recelos políticos y económicos y prefirieron organizar los “comités de asentamiento”. ¿Qué es el “Comité de asentamiento”? Es un aparato que tiene la finalidad de ensayar los modos de producción y los tipos de cultivos factibles y aplicables a la realidad del área. Los chilenos lo hacen así: expropián el suelo y forman un comité campesino; el fundo pasa a ser dirigido por el gobierno y los campesinos, y durante años se experimentan diferentes modos y sistemas de producción y distintos tipos de cultivos para ver si corresponden al nivel cultural y la idiosincrasia de esos campesinos y a los intereses nacionales.

Las “Juntas progresistas” son también prefabricadas. Son conocidas las costarricenses. Constituyen una invención muy interesante en este terreno de la movilización de masas rurales. En Costa Rica se organiza a los trabajadores rurales de dos modos: se crean los “Comités Campesinos” con 10 o 20 personas. Con el objeto de buscar apoyo en otros sectores, tales como los pequeños propietarios, pequeños comerciantes, artesanos, motoristas, etcétera, se crearon las “Juntas Progresistas” para funcionar acopladas a las organizaciones locales de campesinos.

Hablemos ahora de los patronatos. Son frecuentes hoy en día en los sectores rurales; son creados para construir una escuela, una carretera; se trata también de organizaciones prefabricadas y en general tienen vida efímera.

*Según el carácter*

Por su carácter, clasificamos a las organizaciones en dos grupos: las organizaciones de lucha y las organizaciones de estabilización social. Las organizaciones de lucha son aquellas que se proponen reivindicar derechos y beneficios aún no consagrados en los marcos institucionales vigentes en el país o en el área. Son organizaciones que operan como instrumentos de conquistas sociales. Un sindicato, una liga campesina, pueden tener este carácter según el país o el área en que actúen.

Las organizaciones de estabilización social son aquellas que buscan hacer uso de derechos o de beneficios ya consagrados o reconocidos en los marcos institucionales prevaletentes. Los patronatos, las cooperativas en general, se incluyen en este grupo. Las organizaciones de estabilización social son las que contribuyen a consolidar un *status quo*. No se orientan hacia el cambio estructural. Pero una cooperativa o un patronato, etcétera, pueden perder el objetivo de estabilización social y asumir el carácter de organismo de lucha. Basta el simple hecho de que existan en un área hostil en que los latifundistas no desean que los campesinos se reúnan, se asocien, para que aquéllas asuman el carácter de organismo de lucha, desempeñando de este modo el papel de instrumentos de cambio. Una cooperativa que pasa a trabajar en pro de beneficios aún no aceptados ni consagrados por la estructura de poder local asume inmediatamente el carácter de órgano de lucha.

De manera que lo que determina el carácter de la organización de lucha o de estabilidad social es el grado de contradicción existente entre el programa o los propósitos de las organizaciones y los marcos institucionales vigentes. La organización acomodada al contexto político y administrativo prevaletente desempeña apenas el papel de instrumento de estabilización social y desde luego de consolidación del *status quo*. Las organizaciones de lucha, las que puedan empujar los cambios en las sociedades, son aquellas cuyos programas de trabajo o sus propios contenidos establecen relaciones conflictivas con el *status quo*. Así que no importa el tipo de organización o su nombre mismo, pues su carácter está determinado por la agresividad del ambiente social en que ella actúe.

Un sindicato, en algunos países, regiones o municipios de Latinoamérica, se puede constituir en una organización de lucha, mientras que en Europa o en Estados Unidos pueden no pasar de una mera organización de estabilización social con la finalidad de consolidar el sistema político o económico preestablecido.

*Según los marcos institucionales*

En cuanto a los marcos institucionales vigentes, las organizaciones de trabajadores agrícolas se clasifican en legales, extralegales y secretas o clandestinas. Las primeras son las que funcionan *de jure*; es decir, son aquellas a las que los gobiernos conceden personalidad jurídica. Las extralegales son las organizaciones cuyo funcionamiento toleran las autoridades aunque sin concederles personalidad jurídica. Las secretas o clandestinas son las organizaciones que funcionan *de facto*, pero con propósitos que no son tolerados por el orden jurídico imperante. En la mayoría de los países centroamericanos predominan actualmente las organizaciones de carácter extralegales. Las organizaciones de carácter secreto o clandestino desempeñaron un papel notable en las grandes huelgas rurales que, en las últimas décadas, obligaron a los gobiernos a crear la Legislación Laboral.

*Según la estructura orgánica*

Hemos visto pues, la clasificación de las organizaciones de trabajadores agrícolas según el tipo, según el carácter y en cuanto a los marcos institucionales vigentes. Ahora veamos las organizaciones según la estructura orgánica. Por este concepto pueden ser simples, complejas e intermedias. Las estructuras orgánicas simples son propias de los campesinos y corresponden a los métodos artesanales que entre ellos predominan. Las estructuras orgánicas complejas son propias de obreros de las grandes empresas agrícolas, industriales, comerciales o de servicio. Las intermedias son propias de los semiobreros agrícolas.

*Los semiobreros agrícolas*

Para entender las estructuras orgánicas es necesario distinguir los dos tipos de trabajadores agrícolas: el campesino y el obrero agrícola y el tipo intermedio, el semiobrero agrícola.

Entre los obreros agrícolas y los campesinos centroamericanos existe un tipo intermedio de trabajadores rurales: los semiobreros agrícolas. Se trata de campesinos pobres que, en algunas épocas del año, para complementar su ingreso familiar, venden su fuerza de trabajo al hacendado, al finquero o a otro campesino. Son pues, campesinos que "jornalean" en algunos periodos del año. También son semiobreros agrícolas aquellos trabajadores asalariados, es decir, que venden su fuerza de trabajo a algún empresario, que para complementar sus ingresos, en algunos días

del año, del mes, de la semana, o en determinadas horas del día, se dedican a trabajar como productores individuales o como aparceros.

Los semiobreros agrícolas forman la capa social más numerosa de la agricultura centroamericana, pues en ella se incluye gran parte de los asalariados agrícolas (colonos, mozos, voluntarios, rancheros, destajistas, cuadrilleros, etcétera) y de los campesinos pobres que se ven forzados a “jornalear” temporalmente. La gran mayoría de ellos presenta actitudes y rasgos ideológicos muy similares a los propios del campesinado, como son: extremo interés en trabajar su propio y exclusivo pedazo de tierra, difícil adaptación a los mecanismos sociales de acción o de producción colectiva.

Los semiobreros agrícolas son fruto de infraestructuras económicas basadas por una parte en un incipiente capitalismo agrícola incapaz de pagar salarios que correspondan a las necesidades plenas de sus obreros, y por otra en una paupérrima economía campesina desprovista de tierra y crédito suficientes para su desarrollo.

Por este motivo, al contrario de la mayoría de los obreros agrícolas de las grandes plantaciones bananeras que luchan sobre todo por mejores salarios y prestaciones sociales, buena parte de los otros obreros agrícolas aspiran preferentemente a obtener un trozo de tierra o a asegurar la tenencia de la pequeña parcela —cuyo uso recibe como parte de su salario—, ya que así logran completar sus ingresos.

Los trabajadores rurales de Centroamérica pueden clasificarse en dos grandes grupos: los campesinos y los obreros asalariados agrícolas. Esta clasificación, que no es arbitraria, obedece más bien a los criterios con que se diferencian la manera como cada uno de estos grupos participa en el proceso productivo. Corresponde al artesano y al obrero en los sectores urbanos.

### *Los campesinos*

Los campesinos son los productores simples que trabajan la tierra como propietarios, aparceros, arrendatarios, ocupantes precaristas, ejidatarios, comuneros, usufructuarios, etcétera, utilizando para ello sus propios medios de producción y decidiendo sobre el consumo y la distribución del producto.

Su producción es familiar y pocas veces utiliza jornaleros para realizarla. Dentro del carácter familiar de la producción campesina se observa una mínima división social del proceso productivo. Es decir que el proceso productivo del campesino presenta un carácter orgánico del proceso productivo artesanal en que el individuo empieza y termina el mismo producto.

El campesino desmonta, roza, limpia, ara, siembra, efectúa otras limpias, cosecha y consume o destina al mercado el resultado de sus esfuerzos personales. En algunos casos divide parte del trabajo con su esposa o con algún jornalero contratado.

La producción del campesino es la producción simple y personal en que él mismo utiliza su fuerza de trabajo. En el proceso productivo del banano, la papa, el frijol, el arroz, etcétera, un campesino interviene desde el principio hasta el final, tal como el artesano (un sastre, por ejemplo, que diseña, corta, cose y plancha y recibe el pago de su trabajo) que comienza y termina el producto sin dividir entre otros (como en la *industria* de la ropa) el proceso productivo.

Estos aspectos hacen que la visión del campesino sea personal en lo que respecta al modo de producción. Confía básicamente en la iniciativa que pone a lo largo del proceso productivo. Además, el campesino vive, en general, en el campo y con otros campesinos que trabajan cada uno para sí, sin vinculación alguna de carácter productivo. La única vinculación se reduce a la inexorable división social del trabajo que surge en el momento histórico en que la producción excedente asume carácter de mercadería. No hay otra vinculación y mucho menos dentro del proceso productivo, que es sumamente personal, individual, o a lo sumo familiar.

La estructura del proceso productivo en que está involucrado el campesino, determina muchas de sus actitudes sociales y rasgos de su comportamiento ideológico en el momento en que participa dentro del grupo social. Su actitud aparentemente reacia a la organización (sindical, cooperativa, etcétera), no proviene solamente del nivel de educación, que entre los campesinos casi siempre es muy bajo. Procede sobre todo de la incompatibilidad de tipo estructural que distingue la organización de carácter personal, familiar, del campesino aislado de la sociedad, de la organización de carácter y participación social.

El sindicato, la asociación, la cooperativa y más aún la cooperativa de servicios múltiples, son mecanismos sociales de estructura orgánica compleja, en que el objetivo que se propone realizar cuenta con la intervención de varios individuos. Nadie empieza y termina el mismo producto.

Los sindicatos o cooperativas de servicios múltiples, formados por los campesinos, resultan en poco tiempo deformados en su funcionamiento, debido a circunstancias políticas o administrativas. Desaparece el proceso productivo que teóricamente debería estar socialmente dividido, y el presidente o alguno de los directivos pasa a realizar todas las funciones y tareas que corresponderían a otros ejecutivos.



El dirigente se transforma en cacique insustituible y resuelve los problemas que tocan resolver al presidente, al tesorero, al secretario, etcétera. El caciquismo, pues, depende no solamente de la tendencia personal del dirigente, sino que se desprende sobre todo de la composición social del grupo que dirige. De ahí que sea más frecuente el caciquismo entre grupos sociales de campesinos y de artesanos que entre grupos obreros de grandes empresas. Equivale para el campesino a una forma de buscar en su líder la capacidad que le falta para ver el proceso productivo en su conjunto, es decir, todo lo que se relaciona con trabajo de presidencia, secretaría, tesorería, consumo, ventas, producción o servicios.

El fenómeno del caciquismo parece formarse dentro de un proceso de doble sentido, inductor e inducido. El líder con tendencias al caciquismo necesita del apoyo del cuerpo social para mayor dominio o control del mecanismo social; en cambio, al mismo tiempo, el cuerpo social da al cacique más respaldo para asegurarse de un deseado dominio del mecanismo social.

Surge de estos factores la resistencia que ofrecen los campesinos para organizarse; cuando lo hacen es más bien en torno a un dirigente que a una asociación (sindicato, cooperativa, etcétera). Se asocian en torno a un individuo y casi nunca a una organización.

El proceso productivo individual (unifamiliar), desarrollado por el campesino, determina la visión personalista como una de las características de su universo cultural y de las superestructuras sociales que abarca. De modo que su líder encarna a su partido político; el aparato del estado —de concebirlo—, se encarna en el gobernante nacional y hasta en el alcalde local; su religión se resume en su Dios o en su Santo Patrono. En cada caso se sustrae la expresión social para reducirla a una concepción personalista, individual.

De ahí que la historia no registre movimientos campesinos catalizados por alguna organización. Su elemento catalizador es el individuo, el líder, casi siempre carismático, que es el más personalista de los líderes. Muerto el líder, sucumbe el movimiento, a menos que oportunamente surja otro líder que utilizando la memoria del anterior mantenga el impulso ya dado.

### *Los obreros del campo*

Éstos son tan trabajadores agrícolas como los campesinos y en algunos casos más miserables. Los aspectos que, a primera vista, distinguen a los campesinos de los obreros agrícolas, de la plantación, por ejemplo, son los siguientes: los obreros del campo venden su fuerza de trabajo al empresario y los campesinos no lo hacen porque son ellos sus propios

empresarios. Los campesinos disponen de los medios de producción, a veces inclusive de la tierra, mientras que los obreros agrícolas no los poseen. Los campesinos suelen ser más incultos que los obreros del campo. Los obreros del campo luchan principalmente por reivindicaciones salariales, seguridad social, vacaciones, etcétera, mientras los campesinos suelen pelear por adquirir o aumentar la tierra, por asistencia técnica y crediticia o por mejores precios de sus productos.

Sin embargo, hay otro rasgo de carácter estructural que distingue claramente a los obreros del campo (sobre todo de la gran empresa rural) de los campesinos. Este rasgo reside en los aspectos orgánicos que asumen los movimientos propiamente campesinos y los movimientos de obreros del campo.

Al contrario de los campesinos, los obreros del campo tienden naturalmente a la organización social, porque además de trabajar socialmente organizados, operan dentro de la compleja división social del proceso productivo, característica de la gran empresa capitalista. Ésta, desde el momento en que contrata al obrero agrícola, le inculca una conciencia de la eficacia de la acción colectiva en la elaboración de un producto; no hay que olvidar que cientos o miles de individuos, que desempeñan innumerables funciones distintas, intervienen en la producción de un racimo de banano, un quintal de algodón o un kilo de azúcar. Un obrero no necesita participar en todas las fases del proceso productivo para que el producto quede completamente terminado.

El mero hecho de trabajar en grandes concentraciones de individuos acentúa el espíritu gregario natural de la gente. Trabajando en grandes colectividades, por cierto, la tendencia del obrero agrícola es la del actuar colectivamente. De ahí la facilidad con que surge su actuación colectiva, en forma de asociaciones civiles o de sindicatos. Estas organizaciones surgen y operan de algún modo, aun cuando no logran autorización legal para funcionar.

Pero la tendencia del obrero a asociarse no constituye el efecto más importante de su participación en la gran empresa rural; lo esencial reside en el nivel de organización de los obreros agrícolas, que varía según el grado de división social del proceso productivo. Si la empresa tiene una compleja estructura de producción, sus obreros también pueden crear y desarrollar un mecanismo social de compleja estructura orgánica, con sectores de producción, consumo, transporte, educación, vivienda, entretenimiento, crédito, etcétera.

La complejidad de la estructura de la asociación de trabajadores agrícolas no siempre depende de su presupuesto sino sobre todo del nivel

de organización que sus miembros alcanzan. Este nivel varía, a su vez, según la composición social del grupo afiliado.

Aunque se puede encontrar una asociación campesina con un buen presupuesto, en la mayoría de los casos no pasa de ser una mera asociación que no intenta crear sino una sección de ahorro y crédito. Entre los obreros agrícolas es más factible que la organización tenga varias secciones, de consumo, de comercialización, etcétera.

Todo esto en cuanto a las organizaciones de lucha o de estabilización social. Pero cuando se pasa al terreno de las organizaciones de lucha es todavía más profunda la diferencia entre el comportamiento ideológico de los obreros agrícolas y el de los campesinos, especialmente si las organizaciones se crean o desarrollan dentro de marcos institucionales bastante adversos que exigen la clandestinidad o la vida extralegal. En tales circunstancias las acciones de los obreros agrícolas se desarrollan de manera muy distinta de aquellas que puedan desarrollar los campesinos. La huelga general es la piedra de toque.

La asamblea general en que se decide la huelga de los obreros rurales es una reunión mucho más operativa desde el punto de vista organizativo que la de una central campesina convocada para el mismo fin. Una vez triunfante la decisión de huelga, en cuestión de minutos los obreros agrícolas organizan toda su estructura: El Consejo Central se divide en numerosas comisiones, que a su vez se subdividen en numerosas subcomisiones de propaganda, alimentación, transportes, comunicaciones; coordinación con todos los sectores de trabajo de la empresa; búsqueda de solidaridad de otros organismos de trabajadores y otros sectores, lucha contra los "rompehuelgas", control de tareas, procura y distribución de ayuda financiera, etcétera.

Durante los días de la huelga sólo una parte del Consejo permanece en la sede central de la organización de los obreros rurales, posiblemente una Comisión Ejecutiva. Los otros miembros del Consejo están actuando juntamente con los dirigentes de comisiones y de subcomisiones en sus respectivos sectores de actividad.

Solamente en las horas fijadas para la realización de asambleas generales o de reuniones de control de las tareas de las comisiones y subcomisiones es cuando la sede central, de la asociación se encuentra llena de gente. Una vez terminada la asamblea o reunión de control, la gente se dirige de nuevo a sus respectivos puestos de actividad huelguista y la sede central vuelve a quedar desierta.

No ocurre lo mismo entre afiliados de una asociación campesina en huelga. El tiempo perdido en la fase de los discursos para persuadir a la asamblea general que decida ir a la huelga puede ser mucho menor que el tiempo perdido en esta misma fase por los obreros agrícolas, sobre

todo si el que persuade a los campesinos es su líder carismático. En algunos casos la asamblea termina ahí, en la primera fase; todos se manifestaron favorables a la huelga, y no van a trabajar al día siguiente. Se disuelve la Asamblea sin que ninguna medida orgánica haya sido tomada, pues todo lo que debe realizarse carga sobre el líder.

Y si acaso la asamblea prosigue, surgen, de vez en cuando unas pocas medidas organizativas: se nombran algunas comisiones de trabajo, el Consejo Central de la huelga, comisiones de propaganda, de recolección y distribución de ayuda financiera, lucha contra los "rompehuelgas", etcétera, y en esto queda por lo general la estructura orgánica de la huelga campesina.

Casi siempre estas comisiones operan sin eficacia porque sus miembros pasan la mayor parte del tiempo llenando la sede de la asociación, como lo hacen también los demás campesinos huelguistas.

La sede está permanentemente repleta de gente informándose del curso de la huelga y tratando de convencerse mutuamente del éxito, pues solamente en la sede central donde opera el líder carismático o en el Consejo Central de la huelga, se puede tener una visión más amplia, más completa del universo huelguístico. Porque si el campesino no está permanentemente informado del curso de la huelga, se siente desanimado, inseguro del tipo de actuación colectiva que requiere un gran movimiento de huelga.

Mientras en una huelga de obreros agrícolas, los integrantes de la directiva o de las comisiones y subcomisiones trabajan con horarios normales, en la huelga campesina el dirigente o los pocos directivos de una y otra comisión que logran funcionar, se agotan de tanto trabajo, tratando de abarcar todo el universo de la huelga para informar de continuo a la multitud de campesinos que permanecen todo el día y a veces por la noche en la sede central, ya que ésta es la única forma de mantener alta la moral y la unidad de los huelguistas campesinos.

De cualquier modo, la huelga de unos pocos días no representa tarea sumamente difícil para una organización de afiliados típicamente campesinos. Ella se resume más bien en operaciones de boicot de determinados productos de primera necesidad y de bloqueo de los caminos con el fin de que dichos productos no lleguen a las ferias o mercados. La cosa se complica, eso sí, cuando se trata de una huelga general que abarca grandes extensiones geográficas y muchos miles de trabajadores campesinos. Estas magnitudes exigen coordinación y alguna planificación de las actividades de los grupos y organizaciones y, desde luego, para realizarlo se exige una estructura orgánica compleja a la cual el campesino no está adaptado.

En las grandes organizaciones campesinas, donde los marcos institu-

cionales no les permiten funcionar sino en carácter extralegal, la preparación sigilosa del movimiento huelguista resulta casi imposible dado que el campesino se siente inseguro dentro de una estructura orgánica compleja y además clandestina.

No es que el campesino no sea discreto, por el contrario, es extraordinariamente discreto por la fuerza misma de los intereses que genera el individualismo de las débiles economías de tipo familiar, en franca competencia dentro de la producción o la comercialización. En muchos casos, guarda su dinero o su arma en el colchón (cuando lo posee) o los entierra en secreto. Sus vecinos y más aún los agentes fiscales nunca son informados de cuánto produce exactamente un campesino.

Pero desde el momento en que comienza a actuar clandestinamente en conjunto con cientos de miles de otros campesinos, sus actitudes sufren cambios sensibles. Sus tareas estrictamente personales no se realizan en absoluto secreto, sino que con anticipación se consideran con la esposa, el compadre o los compañeros de mayor confianza. Inconscientemente suministra las informaciones a los amigos con la esperanza de obtener otras informaciones y, de esta manera, busca cerciorarse del desarrollo general de la preparación huelguista, cuya estructura orgánica compleja y clandestina no logra percibir completamente.

En los días que anteceden al paro, el campesino no permanece tranquilo en el hogar, sino que busca estar horas extras en donde más se concentran sus compañeros: en la sede de su asociación o en la feria. Son lugares en donde supone obtener información sobre la operación huelguista en preparación. Inclusive la forma habitual de saludar a los amigos en general larga, prolija y mecánica, en esta ocasión se cambia por un cumplimiento reticente y calculado: “¿Qué hay de nuevo?” o “¿Qué me cuentas?” Hábilmente se aproxima a los hechos desconocidos.

El campesino en estos días es un hombre permanentemente intranquilo, pues, acostumbrado a dominar desde arriba el mecanismo estructural simple de la empresa familiar, se desasosiega cuando la acción de los grupos lo reduce a la mera condición de una pieza del engranaje que constituye la estructura orgánica compleja que de manera clandestina empuja la preparación de la huelga con un proceso de trabajo socialmente dividido.

Cuando el campesino o el artesano se encuentra a la cabeza de una gran organización de masas rurales o urbanas, no importa el carácter —ya sea organización de lucha o de estabilización social— se puede observar nuevamente la incompatibilidad de concepciones de las estructuras orgánicas de la pequeña y de la gran empresa. En el caso de una estructura orgánica compleja, las labores de dirección se resumen en cuatro elementos esenciales: *análisis, planificación, distribución, control.*

Al *análisis* corresponde la evaluación con ojo crítico de los hechos o fenómenos examinados en sus mínimos detalles posibles. La *planificación* constituye la labor de jerarquizar la acción, estableciendo criterios de prioridad para los hechos considerados fundamentales. La *distribución* significa la repartición o adjudicación a las comisiones, subcomisiones o a individuos de las tareas fijadas en la planificación. El *control* implica comprobar el cumplimiento de las tareas dentro del plazo o del calendario previamente establecido por la planificación. Cambiada o no la realidad que se analiza, se inicia otra vez el mismo ciclo de los cuatro elementos de dirección.

Ahora bien, en la pequeña empresa de producción simple de carácter familiar o de carácter personal se minimizan extraordinariamente los elementos de dirección. Por el hecho de dominar sólo el proceso productivo en que exclusivamente él interviene, el campesino o el artesano no logran analizar globalmente un proyecto social para planificar su ejecución en detalle. El análisis se hace pues con autosuficiencia, sin buscar mayores elementos de juicio. Su planificación es primitiva y simple, como el proceso productivo mismo que se desarrolla espontáneamente. La misma circunstancia hace prescindir de las tareas en colaboración con otras personas. Y finalmente el control es débil e inexistente por el hecho de que en la producción personal del campesino o del artesano, los sujetos activos o pasivos del control están confundidos.

De esta suerte, cuando el campesino o el artesano asciende a los órganos directivos de una gran organización de proceso productivo socialmente dividido, inmediatamente saltan a los ojos los factores de incompatibilidades estructurales que en el futuro van a generar atrofias del desarrollo de la mencionada organización. Dichos factores aparecerán como vicios heredados de un proceso productivo simple en que la autosuficiencia exime el análisis y la anarquía excluye la planificación. La distribución es casi nula porque el artesano de la ciudad o de los campos (el campesino) confía más en lo que él mismo realiza con sus propias manos.

De ahí la tendencia a la centralización de funciones y la permanente propensión de tomar para sí tareas que otras personas u otros directivos pueden o deben realizar. Esta tendencia impide de plano la capacitación o el perfeccionamiento de auxiliares que podrían dar continuidad a la labor de dirección. Asimismo, en este caso se concentra en una sola persona la responsabilidad de los errores, trayendo en consecuencia el desgaste y el inevitable desprestigio del dirigente que ineludiblemente afecta la unidad y la propia vida de la organización.

Aun cuando el dirigente de extracción campesina permita una amplia distribución de las tareas, ello surte poco efecto por inexistencia o inefi-

caja de las medidas de control, pues ya se sabe que las tareas sin control no pasan de ser buenos deseos; cada uno las hace como quiere, cuando quiere y según la ley del menor esfuerzo.

El dirigente de extracción campesina o semiobrero puede lograr la superación de estos vicios, a la medida en que él haya asimilado la estructura del proceso productivo socialmente dividido. Esto puede ocurrir de tres maneras: *a)* participando en la gran empresa, sea agrícola, industrial, comercial o de servicios; *b)* compartiendo la dirección o acciones de grandes organizaciones de obreros rurales o urbanos; *c)* o sometiéndose a cursos especiales de capacitación para formar dirigentes de organizaciones de estructuras complejas.

De esta manera creemos que queda clara la gran diferencia que existe entre las organizaciones de estructuras simples y aquellas organizaciones de estructura orgánica compleja. Como se ha visto, las estructuras imponen ciertos marcos de una Sociología del Conocimiento. El hombre presenta un comportamiento ideológico según la estructura orgánica que delimita su universo cultural.

Al organizar a un grupo de trabajadores, debe siempre elegirse una estructura orgánica que corresponda al universo cultural del grupo. De ahí que es imprescindible un análisis permanente de la composición social del grupo para ajustarla a la estructura elegida.

<sup>1</sup> Barraclough, Solon, "Lo que implica una Reforma Agraria", *ICIRA*, Santiago de Chile, 1966.

<sup>2</sup> Quijano, Anibal, *Los movimientos campesinos contemporáneos en Latinoamérica*. Departamento de Sociología, en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Universidad de San Marcos. Lima, Perú.

<sup>3</sup> *Idem.*

<sup>4</sup> Luna, David, *Un heroico y trágico suceso de nuestra historia*. El Proceso Político Centroamericano. Seminario de Historia Contemporánea Centroamericana. Editorial Universitaria. San Salvador, El Salvador, C. A.

<sup>5</sup> *Idem.*