

# Las Comunidades Campesinas Minifundistas de San José de Ocoa

## SEGUNDA PARTE

*Diez Tesis sobre el éxito y fracaso de las organizaciones de minifundistas*

por Peter E. Marchetti, M.A.

Las cooperativas rurales de República Dominicana son buenos ejemplos de organizaciones de marginados promovidas externamente. José Llorente, en un artículo del Listín Diario, dice:

*El movimiento cooperativo dominicano creció desde arriba hacia abajo. En Alemania, Canadá francés, Inglaterra, nacieron las cooperativas desde abajo hacia arriba. En República Dominicana las federaciones no tienen sus bases en el trabajo y búsqueda de los cooperativistas sino nacieron en "lo alto" de grupos reducidos. Los campesinos en cooperativas no sienten que ellos son la federación. Es una cosa muy lejana.*

La pregunta que debe ser respondida es ésta ¿por qué algunas organizaciones minifundistas promovidas "desde afuera" tienen éxito y otras fracasan? Buscando una respuesta pasé primero tres semanas visitando cooperativas en el Cibao, en la frontera, en el Sur y en las zonas rurales aledañas a Santo Domingo. Después de haber hablado con los dirigentes de esas organizaciones y de haber consultado con Luis Alemán y José Llorente del Centro de Investigación y Acción Social, decidí que la región de San José de Ocoa ofrecía el mejor campo para la investigación. En esta región funcionaban doce cooperativas con bien diversos resultados en lo que refiere a éxitos y fracasos. Cada cooperativa usaba el mismo sistema de contabilidad que facilitaba la recolección de datos económicos. Además cada una de estas cooperativas era hasta cierto grado dependiente de recursos externos. Ninguna de ellas había pasado de la etapa de acción colectiva promovida desde afuera a una segunda etapa de acción colectiva impulsada desde adentro, aunque algunas pocas de ellas estaban comenzando a experimentar esta transición.

Se reunieron datos de todas las cooperativas de producción y crédito de la región de San José de Ocoa. Centré mi atención en los dirigentes de esas doce cooperativas como medio de comprender la dinámica de esas organizaciones. Los datos

que se presentarán más tarde en el análisis estadístico se obtuvieron en entrevistas de dos horas con los dirigentes de esas doce cooperativas. Consiguientemente, este estudio no se basa en un muestreo de los dirigentes cooperativistas de Ocoa, sino en una investigación de toda la población de dirigentes cooperativistas. El tamaño de esta población era de 56. Los datos sobre el éxito o fracaso económico de las doce organizaciones se obtuvieron de los records económicos de los 701 miembros de las doce cooperativas. En esos records figuraba información exacta sobre la cantidad de crédito recibido por cada miembro, la cantidad de su producción mercadeada a través de la cooperativa y la suma ahorrada en la cooperativa por cada miembro.

Las características de una determinada organización cooperativa fueron atribuidas a cada dirigente de esa cooperativa con la finalidad de establecer una correlación estadística. Por ejemplo, si queríamos examinar la relación entre el poder económico de los dirigentes cooperativistas y el éxito o fracaso de la cooperativa, atribuíamos el nivel de éxito de cada cooperativa a sus dirigentes. Obtuvimos así correlaciones estadísticas entre el poder económico de sus dirigentes cooperativistas y su presencia en cooperativas exitosas o fracasadas.

Las doce cooperativas y sus cincuenta y seis dirigentes estaban localizados en doce comunidades de minifundistas pero mercadeaban sus cosechas y recibían crédito a través de un sólo centro administrativo. Cada cooperativa era autónoma, tenía su propia dirigencia, tomaba sus propias decisiones sobre cuánto crédito debían recibir los miembros individuales. Las doce cooperativas mantenían un personal para llevar los records. La asamblea general de todos los 701 miembros de las cooperativas votaba las líneas principales de política y elegía un *Consejo de Administración* para actuar como control del personal pagado.

El efecto inmediato de la creación de las cooperativas fue el alza del precio de las papas en la región. En 1967, cuando se fundaron las cooperativas, el precio de papas por quintal variaba de 2 a 3 pesos. Al presentar la cooperativa una alternativa al monopolio del usurero el precio del quintal de papas subió de 3 a 8 pesos. Los *intermediarios-usureros* que tenían fuentes de capital significativamente mayores que la cooperativa pudieron ofrecer precios competitivos y han tratado de eliminar las organizaciones cooperativistas.

En algunas de las doce comunidades los *intermediarios* estaban fracasando y las organizaciones cooperativas triunfando. En otras comunidades los intermediarios habían logrado debilitar seriamente y corromper las organizaciones. Y en otro grupo de comunidades los *intermediarios-usureros* habían destruído efectivamente las organizaciones y privado a las cooperativas de sus fondos. En estas últimas comunidades, donde las cooperativas han sido destruídas, los usureros han consumido los recursos de capital de las cooperativas haciéndoles imposible a éstas recobrar el capital sea en forma de cosechas o sea en efectivo. Los campesinos, plegados a los usureros, han recibido en crédito semillas y fertilizantes de las cooperativas y han vendido las cosechas a los usureros. La administración cooperativa tendría que apoderarse de la tierra de los campesinos para equilibrar sus pérdidas, cosa que aún no ha hecho.

#### *Los mecanismos de destrucción.*

Examinaremos en primer lugar los mecanismos que han llevado a la destrucción de las organizaciones de marginados. En general, las organizaciones promovidas entre los marginados como intento de crear nuevos estilos de acción y de pro...

Los nuevos tipos de bienes comunes fracasan cuando simplemente *repiten* los patrones de acción ya establecidos en la estructura social existente. Por ejemplo, y en el caso particular que examinamos, los *intermediarios-usureros* en pequeña escala o sus agentes, los campesinos caudillescos, pueden llegar a ser los dirigentes de la organización promovida y usar la estructura organizacional para hacer adelantar sus propios intereses. La organización cooperativa promovida se convierte entonces en un mero anexo del sistema de mercado usurero, duplicando los patrones de acción existentes en la estructura social. Este es el peligro implícito en la promoción de organizaciones de marginados. En su inicio la organización promovida es una simple fachada o caparacho que puede ser usada de maneras directamente contrarias al propósito establecido por la organización.

Figura 1: *La presencia de campesinos con mayor potencial económico, mayor poder social y mayor educación en organizaciones promovidas de afuera para los oprimidos tiende a destruirlas.*

Según Henry A. Landsberger, "lo que debilita las organizaciones campesinas es la incapacidad de los más competentes de permanecer en ellas" (Landsberger, en *Evenhagen*, o.c., p. 567).

Esta afirmación es indudablemente cierta. Pero el problema surge cuando preguntamos qué se entiende por competencia. Ciertamente en la comunidad norteamericana mayor capacidad económica, mayor poder social y educación han sido siempre señales de competencia. Pero ¿funciona esta competencia burguesa en el mejoramiento de países subdesarrollados desde antiguo como funcionó en Europa y Norteamérica? Las formas antes mencionadas de competencia impiden con frecuencia el desarrollo en América Latina por estar generalmente íntimamente asociadas con patrones de actividad socio-económica que a largo plazo crean procesos económicos que terminan a trote lento.

En el caso de San José de Ocoa los minifundistas con mayor potencial económico, mejor educación y más poder social están frecuentemente ligados a la estructura de poder del mercado usurero. El campesino caudillo que opera como agente de los intermediarios-usureros posee esas marcas o señales de competencia burguesa. Su presencia como dirigentes en las cooperativas campesinas de Ocoa tiende a corromper y debilitar esas organizaciones.

#### *Potencial económico y poder económico*

El potencial económico de los dirigentes de las cooperativas fue medido según el número de hectáreas que poseían, el número de hectáreas que podían sembrar y el número de roles económicos que ejercían. Estos tres factores representan los grados de potencial económico en manos de los dirigentes de las cooperativas. Es evidente que un minifundista que posee más hectáreas de tierra y que puede sembrar y cosechar un número mayor de hectáreas que sus vecinos minifundistas tiene más potencial económico que éstos.

También el minifundista que desempeña un número mayor de roles en su comunidad tiene un potencial económico crecido. Más aún, un minifundista que no solamente cultiva su propia tierra, sino que además tiene un pequeño colmado, alquila a otros minifundistas y contrata cierto número de jornaleros en su propiedad, se encuentra con mucho más que con potencial económico. En efecto, tiene

una buena cantidad de poder dentro de su comunidad y es la elección lógica para trabajar como agente del intermediario-usurero.

Estos tres factores estaban fuertemente unidos entre sí en los campos de San José de Ocoa.

Tabla II

Número de hectáreas poseídas por dirigentes cooperativistas

	Más de 13	6 a 13	Menos de 6	Total
Número de hectáreas	13	5	1	19
sembradas por dirigentes	6	10	3	19
	0	4	14	18
Total	19	19	18	56

La correlación estadística o asociación entre estos dos indicadores de potencial económico fue de + .64 (medida de asociación usada: Tb). La tabla III muestra de modo semejante la estrecha conexión entre el número de roles económicos ejercidos por los dirigentes y el número de hectáreas que poseían y eran capaces de cultivar.

Tabla III

Número de roles económicos ejercidos por dirigentes cooperativistas

Número de hectáreas poseídas por ellos	+ .43
Número de hectáreas cultivadas por ellos	+ .45
Medida de asociación usada: Tb	

¿Qué efecto logran dirigentes con alto potencial y poder económico en el resultado de las organizaciones que dirigen? Las Tablas IV y V muestran que los dirigentes capaces de cultivar más hectáreas y de ejercer más roles económicos tienden a estar en organizaciones que están fallando. Dirigentes con menor potencial y poder económico parecen estar en las cooperativas más exitosas.

Tabla IV (1)

	Dirigentes en cooperativas con buen éxito	Dirigentes en cooperativas con algún éxito	Dirigentes en cooperativas sin éxito	Total
Número de hectáreas cultivadas por dirigentes.	3	7	9	19
10 y más	4	6	9	19
4 y 10	9	7	2	18
4 y menos	Total	16	20	20
				56

Tabla V (1)

	Dirigentes en cooperativas con buen éxito	Dirigentes en cooperativas con algún éxito	Dirigentes en cooperativas sin éxito	total
Número de roles económicos ejercidos por dirigentes	1	6	10	17
4 y más	1	6	2	9
3	14	8	8	30
2 ó 1	Total	16	20	20
				56

Se midió el éxito de la organización cooperativa por los siguientes cuatro factores: 1) valor anual promedio del producto mercadeado por cada cooperativa per socio, 1967-1970; 2) promedio anual de capital ahorrado por cada cooperativa en reuniones quincenales, 1970; 3) porcentaje de miembros de la cooperativa que asisten a las reuniones quincenales, 1970; 4) número de reuniones mensuales para planificar la organización tenidas por los dirigentes de cada cooperativa, 1970. El índice compuesto de estas cuatro medidas de éxito fue multiplicado por tres en favor del valor anual del producto mercadeado a través de las cooperativas per socio, por ser éste el indicador más seguro de que una cooperativa está ofreciendo con éxito una alternativa al crédito de usura.

La correlación en la Tabla IV es de -.31; aquellos dirigentes con más tierra cultivada tienden a caer claramente en las organizaciones deficientes. La correlación en la Tabla V entre el número de roles económicos ejercidos y el éxito de la cooperativa del dirigente es aún más fuertemente negativa: (-.37). Solamente uno de los 17 dirigentes con 4 ó más roles económicos estaba en una cooperativa próspera.

#### El poder social de los dirigentes.

El poder de los dirigentes fue medido por el número de posiciones dirigentes que un minifundista ocupaba en los diversos comités de una comunidad, tales como el comité para desarrollo de caminos, el comité para agua potable, etc. La capacidad de llegar a ser un dirigente de la comunidad en varios aspectos fue considerada como buena prueba del poder social de un dirigente en su comunidad.

Aun cuando el liderazgo en tales comités debería proporcionar al minifundista la experiencia requerida para guiar una naciente cooperativa, o al menos indirecta ocupación por la comunidad, la Tabla VI muestra una correlación negativa de entre el número de roles dirigenciales ejercidos por los dirigentes y el ser dirigente de una cooperativa exitosa.

Tabla VI

Exito de la cooperativa del dirigente

	bueno	alguno	ninguno	total
Número de roles dirigenciales	3	8	8	19
3 y más	1	4	6	11
2 ó 1				

de dirigentes en otros grupos	ninguno	12	8	6	26
		16	20	20	56

### Educación de los dirigentes

Los dirigentes cooperativistas con más años de escuelas tienden a hallarse en cooperativas deficientes. La Tabla VII muestra una correlación negativa, de - .33

Tabla VII

#### Exito de la cooperativa del dirigente

		bueno	alguno	ninguno	total
Años de escuela del dirigente	5 y más	2	12	11	25
	3 ó 4	2	2	5	9
	2 ó menos	12	6	4	22
		16	20	20	56

La información presentada en las Tablas II a VII indica la existencia de dos diversos tipos de movilidad individual ascendente: movilidad dentro de la estructura existente de poder en el área minifundista y movilidad dentro de la nueva organización cooperativa. Los campesinos caudillos que formaban parte de estratos más bajos de poder en una localidad minifundista eran capaces de progresar económicamente dentro del mercado de usura a expensas de sus compañeros minifundistas, a quienes la misma estructura de poder vedaba movilidad ascendente.

*Si un campesino ya está en proceso de movilidad ascendente dentro de la estructura de poder de la región, actúa bien diferentemente en organizaciones promovidas desde afuera como son las cooperativas, de como lo hacen aquellos campesinos que no pueden progresar en la estructura de poder vigente.* Los campesinos que están en proceso de ascensión social dentro de las estructuras dadas de poder tienden a sancionar y a destruir las organizaciones promovidas entre los marginados. Bien frecuentemente, precisamente esos individuos llegan a convertirse en dirigentes de las organizaciones promovidas. Como me decía un dirigente:

*Cuando nace una organización comunitaria, constituyen su dirigencia las personas que ya ejercían cierta hegemonía en el lugar. Está formada la nueva institución y ya desean ellos ser presidentes o algún cargo como éste.*

Este deseo de llegar a ser presidente o de permanecer siendo dirigente en una zona dada procede de la posición de estos individuos en los rangos más bajos de la escala de poder del mercado de usura. Personas como los caudillos campesinos con interés en mantener el mercado de usura se convierten en dirigentes de las organizaciones promovidas desde afuera e impiden el desarrollo de una acción colectiva contra el mercado de usura. Así, su entrada en estas organizaciones promovidas externamente puede ser considerada como un camino por medio del cual la estructura de poder vigente sanciona o corrompe las nuevas organizaciones; el fenómeno es el de un conflicto entre dos estructuras alternas de poder económico. Este conflicto, sin embargo, tiene lugar entre un mercado de usura ya establecido y lo que generalmente es sólo pura cobertura de lo que algún día podría ser una verdadera organización

cooperativa. Consiguientemente, los caudillos campesinos pueden frecuentemente invertir la recién promovida organización cooperativa en un simple anexo del mercado de usura, en algo que no ofrece alternativa discernible a la del mercado de usura.

La Tabla VIII muestra que los dirigentes cooperativistas con mayor poder económico y poder económico, más poder social y más educación tienden a dar menos apoyo económico personal a las cooperativas, que los dirigentes con menor poder económico y educación.

La acción del dirigente en apoyo de su cooperativa fue medida por cuatro factores: 1) promedio anual de su cosecha mercadeada a través de la cooperativa; 2) promedio anual de su ahorro en la cooperativa; 3) porcentaje de su cosecha mercadeada por la cooperativa; 4) grado según el cual *no* monopolizó las oportunidades de crédito de la cooperativa en su propio favor. El índice compuesto por estos factores da una aceptable muestra del apoyo personal del dirigente a su cooperativa.

Tabla VIII (1)

#### Acción del dirigente en apoyo a su cooperativa

numero de hectáreas cultivadas por el dirigente	.05
numero de roles económicos ejercidos por el dirigente	.15
numero de posiciones dirigenciales en comités comunitarios ocupadas por el dirigente	.17
numero de años de escuela del dirigente	.31

#### Medida de asociación: Tb

Comparando la información ofrecida en la Tabla VIII con los datos previos, se ve que el poder económico, el poder social y la mejor educación muestran correlaciones más fuertemente negativas con el éxito de la organización del dirigente que con la conducta del dirigente, o sea, su acción de apoyo a la cooperativa. Esto parece indicar que los dirigentes que por su posición socioeconómica forman parte de la estructura local de poder tienden a debilitar las cooperativas, dándoles, sin embargo, al mismo tiempo cierto apoyo. Aparentemente paradójico, el fenómeno tiene una explicación. El mecanismo funciona en realidad de la siguiente manera. Los dirigentes que están en poder con la estructura local de poder pueden usar los préstamos de la cooperativa para comprar las cosechas de los miembros de base de sus organizaciones y venderlas a su vez a un intermediario-usurero de mayor poder económico. Pero, para obtener préstamos de la cooperativa, ahorran parte de su dinero en la cooperativa y le traspasan una pequeña parte de sus cosechas. De esta manera los dirigentes usan la cooperativa para su propia promoción personal dentro del mercado de usura. Aquí se aprecia claramente que una organización promovida desde afuera no tiene una frecuencia más que una concha o carapacho vacío en cuyo interior puede tener un resultado exactamente opuesto al esperado.

Un segundo tipo de movilidad ascendente es el de los minifundistas que no están en la estructura de poder dada. Su movilidad sólo es posible por la organización cooperativa o alguna otra estructura alterna de poder. Es propia de este

grupo, a quien los mecanismos del mercado de usura ahogan posibilidades de ascensión social, una clase distinta de "competencia". Por ejemplo, ellos producen más por hectárea que el caudillo campesino que tiene más tierra y mayores recursos. Por su pobreza están obligados a usar el máximo posible de su tierra. La Tabla IX expresa ese fenómeno.

Tabla IX  
Productividad del dirigente por Ha. (1)

		más de 26 qq.	12-26 qq.	12 qq. y menos	Total
Número de Has. cultivadas por el dirigente	10 y más	3	9	7	19
	4 a 10	5	7	7	19
	4 y menos	10	6	2	18
		18	22	16	56

N.B.:  $T_b = -.18$

(1) Datos de los años 1968-1970. Las cifras presentadas representan un promedio anual de productividad por hectárea. No hubo sesgo (bias) causado por el tipo de cosecha producida.

De la misma manera se encontraron asociaciones negativas entre el promedio de productividad anual por hectárea de los dirigentes y el número de hectáreas poseído por el dirigente (-.11), entre productividad por hectárea y número de roles económicos ejercidos por el dirigente (-.10).

Aquellos dirigentes cooperativistas forzados por la miseria a aumentar el potencial de su tierra con tasas más altas de producción tienden a ser los dirigentes que dan más apoyo a las cooperativas. La Tabla X muestra una correlación positiva entre productividad por hectárea y la acción del dirigente en apoyo de la cooperativa de +.34.

Tabla X  
Acción del dirigente en apoyo de la cooperativa

		Alta	Mediana	Baja	TOTAL
Promedio anual de productividad por hectárea del dirigente	26 qq y más	10	5	3	18
	12-26 qq.	7	9	6	22
	12 qq y menos	2	5	9	16
		19	19	18	56

Existe en concordancia con estos datos una correlación positiva entre el promedio de productividad anual del dirigente por hectárea y el éxito de la cooperativa del dirigente de +.36.

Las conclusiones prácticas del análisis derivadas de la Tesis I son:  
1) aquellos que organizan y cooperan con la organización minifundista deben ser extremadamente sensibles a la estructura de poder propia del área en que trabajan,

2) debieran concentrarse en encontrar una competencia en los dirigentes que no esté íntimamente ligada o conectada con la estructura local del poder.

Una objeción a esta primera tesis pudiera ser que dirigentes campesinos distinguidos como Zapata, Julio y Blanco fueron personas con más educación, más potencial económico y mayor poder social. Esta objeción, sin embargo, no toca el argumento sostenido en las páginas precedentes. La posición socio-económica de esos individuos no estaba ligada a las estructuras locales de poder en la zona que trabajaban. Eran dirigentes de movimientos campesinos de jornaleros agrícolas sin tierra. Si hubiesen sido altos empleados del hacendado patrón, su presencia de dirigentes en esos movimientos sí hubiese debilitado las organizaciones campesinas.

TESIS II: *Los dirigentes con actitudes y creencias más modernas tienden a dar menos apoyo a sus cooperativas y a ser dirigentes de cooperativas poco prosperas.*

Everett M. Rogers cree que el fatalismo, la superstición y la percepción de un mundo formado por una cantidad constante, no expansionada, de bienes económicos (o sea que existe en el campesino la idea de que todas las cosas deseables de la vida — tierra, riqueza, amor, etc., existen en cantidad finita que no puede ser aumentada por ningún medio a su alcance) son actitudes y creencias que detienen el progreso económico de los campesinos. Por otra parte, los campesinos con actitudes no superstitiosas y no fatalistas y con el convencimiento de que pueden expandir los bienes económicos, son las personas que serán fuente de progreso y de cambio en las comunidades campesinas (Rogers: o.c., pp. 28-32).

Aun siendo éstas las actitudes de los campesinos europeos o de los norteamericanos, creo ser falsa la presuposición de que estas actitudes están siempre conectadas con progreso social o pleno desarrollo económico. Es bien posible que la percepción más modernizada actúe contra el progreso social de tal forma que paralice un desarrollo económico.

En San José de Ocoa, por ejemplo, se descubrió que los campesinos con actitudes y creencias más modernas daban menos apoyo a las cooperativas que los campesinos con actitudes más tradicionales. Se propuso a los dirigentes cooperativistas una serie de preguntas tocantes al fatalismo (por ejemplo, sobre la producción de la Virgen de la Altagrafía), creencias supersticiosas (por ejemplo promesas a la Virgen de la Altagrafía) y creencias sobre la no-expansionabilidad de los bienes económicos. Sus respuestas fueron graduadas de "tradicionales" a "modernas".

La relación entre el índice compuesto de las actitudes modernas de un dirigente y el éxito de su cooperativa puede verse en la Tabla XI. Entre estas dos variables se halló una correlación negativa de -.21.

Tabla XI  
Exito de la cooperativa del dirigente

	Bueno	Alguno	Ninguno	Total
actitudes y creencias del dirigente modernas	3	4	7	14
actitudes y creencias del dirigente algo modernas	9	10	12	31

dirigente	tradicionales	4	6	1	11
	Total	16	20	20	56

Los dirigentes campesinos con actitudes y creencias más modernas tienden también a dar menos apoyo individual a sus cooperativas. La correlación negativa entre apoyo del dirigente a su cooperativa y creencias modernas del dirigente fue de -.15.

Estos resultados no deberían sorprendernos. En los campos de San José de Ocoa pequeños grupos de individuos tienen un cierto monopolio no sólo sobre el capital y los recursos sino también sobre las actitudes que van de la mano con el proceso de modernización y subdesarrollo burgués. No debe, pues, sorprendernos que estas personas con creencias modernizadas no apoyen formas de organización que pudieran privarles de sus grandes ganancias a base de permitir a más pueblo entrar creativamente en el proceso económico.

Por la misma razón no debiera uno confundir altruísmo (otro hijo del proceso de modernización burguesa) con auto-sacrificio. Con frecuencia los mismos dirigentes que hablan de la forma más altruísta posible actúan para destruir las organizaciones campesinas. Un dirigente de una tambaleante cooperativa, agente a la vez de un intermediario-usurero, me decía:

*Hago cuanto puedo para luchar por las masas pobres. Mi amigo es cualquiera que quiera ayudar al pobre.*

Otro dirigente de una débil cooperativa, intermediario-usurero en pequeña escala, se expresaba así:

*Los pobres de esta región viven en una necesidad tan grande. Siempre aconsejo a la gente que las organizaciones comunitarias son la única cosa que puede sacarnos de nuestro abismo.*

Los dirigentes, en cambio, que tienen competencia y actitudes desligadas de la estructura de poder no actúan por preocupación hacia sus compañeros. Ellos, también, actúan por puro interés económico al hacer triunfar las organizaciones promovidas.

José Llorente quien ha trabajado por una década en organizaciones campesinas, me decía:

*Todas las organizaciones rurales viven en una atmósfera de terrible desconfianza. Los miembros desconfían de sus dirigentes. Los dirigentes desconfían de los promotores del gobierno. Esto pasa por existir siempre uso corrupto de fondos, distancia grande entre los dirigentes campesinos —que actúan como patronos— y el pueblo sencillo, y la siempre presente inseguridad de la vida económica del campo.*

Ocasionalmente, el cruel ambiente de desconfianza del mundo campesino es roto por un acto de verdadero auto-sacrificio. Sin embargo, el auto-sacrificio no es una virtud compañera del modernismo burgués. Los organizadores de los marginados deberían aprender de los oprimidos a desconfiar del altruísmo y a descontinuar su búsqueda de dirigentes altruístas. Si éstos existen, van saldrán a la superficie. Los organizadores de la acción campesina deberían más bien concentrarse en encontrar una competencia desconectada de la estructura del poder económico.

TESIS III: *En organizaciones de marginados promovidas externamente, en cuanto más fondos son distribuidos en beneficio de los estratos superiores del grupo marginado, tanto menos exitosa es la organización.*

Las doce cooperativas de San José de Ocoa distribuían sus fondos de dos maneras: 1) adelantos en efectivo; 2) préstamos en especie (semillas, fertilizantes, etc.). Cada cooperativa puede ser calificada según la distribución de fondos a sus miembros en una de estas tres categorías:

- 1) cooperativas que prestaron en efectivo a sus miembros el doble o más del doble de los adelantos concedidos en especie;
- 2) cooperativas que prestaron a sus miembros más en efectivo que en especie, pero en menos del doble de ésta;
- 3) cooperativas que prestaron más en especie que en efectivo.

De manera semejante los dirigentes cooperativistas han sido diferenciados según recibieron de la cooperativa más crédito en efectivo o en especie.

En los campos de San José de Ocoa era más beneficioso para los miembros de estratos superiores de minifundistas recibir crédito en la forma de dinero en efectivo. Por disponer este tipo de miembros de capital suficiente para comprar fertilizantes y otros insumos necesarios para sus tareas agrícolas, elegían usar el efectivo recibido de la cooperativa para comprar cosechas de campesinos más débiles y venderlas a los intermediarios más fuertes. Usaban así el dinero de las cooperativas para bustecer el mercado de usura y adquirir buenas ganancias para sí mismos.

La Tabla XII muestra que los dirigentes de cooperativas donde los fondos usaban para préstamos en efectivo más bien que para préstamos en especie eran dirigentes de cooperativas deficientes y que en cuanto dirigentes tendían a dar menos apoyo a sus cooperativas.

TABLA XII (1)

Grados en que la cooperativa del dirigente da préstamos en efectivo en mayor cantidad que en especie

Apoyo de la cooperativa del dirigente	. 80
Apoyo del dirigente a la cooperativa	. 61

Medida de asociación: Tb

No solamente los caudillos campesinos usaban el préstamo recibido en detrimento de las cooperativas cuando éste se otorgaba en efectivo, sino también los minifundistas más pobres, según muchos informantes, disponían del préstamo recibido en efectivo para pagar deudas atrasadas a un intermediario-usurero.

Al revés, los dirigentes de cooperativas donde los préstamos en especie superaban a los dados en efectivo tendían a ser dirigentes de cooperativas prósperas (Tb .80) y a dar apoyo a sus organizaciones (+ .61).

Si estudiamos sólo la forma en que las cooperativas daban créditos a sus di-



*rigentes*, llegamos a la misma conclusión: en San José de Ocoa la distribución de fondos en efectivo más bien que en especie era dañina para el desarrollo de las organizaciones cooperativistas de minifundistas (Ver Tabla XIII).

Tabla XIII (1)

Grados en que los préstamos en efectivo dados a dirigentes superaban a los otorgados en especie

Exito de la cooperativa del dirigente	- .40
Acción del dirigente en apoyo de su cooperativa	- .32

(1) Medida de asociación: Tb.

Los dirigentes minifundistas con más tierra cultivada, mayor educación y poder social y actitudes más modernas recibían de las cooperativas más préstamos en efectivo que en especie. ¿Por qué se daban los preciosos recursos de capital dedicados a promover organizaciones de oprimidos precisamente a caudillos campesinos en formas que les permitían usar esos fondos para debilitar las organizaciones promovidas y beneficiar la estructura de opresión existente?

En primer lugar, precisamente los minifundistas de mayor capacidad productiva y potencial económico, más poder social, etc., parecían ser las personas ideales que permitirían a la cooperativa, de la forma más fácil posible, aumentar el volumen de ventas comerciales de cosechas. En consecuencia, las personas que colaboran con estas organizaciones pueden tender a conceder a los caudillos campesinos el tipo de crédito que éstos desean. En segundo lugar, estos caudillos campesinos con más poder social, más educación y actitudes modernas, tienden a ser más respetados por los promotores gubernamentales y por otros colaboradores urbanos, que confían más en ellos, precisamente porque esos campesinos son más semejantes a ellos. En tercer lugar, la introducción de una organización promovida es mucho más débil que la estructura existente. Dado que la organización promovida no es con frecuencia sino un simple carapacho dentro del cual se espera el desarrollo de una acción colectiva, sus miembros fracasarán frecuentemente en controlar los recursos de la organización. Los pobres más modernizados y con mayor poder social son atraídos hacia esos fondos desacostumbrados. Y los usan para su beneficio personal dentro de la estructura económica vigente. En cuarto lugar, con frecuencia no es posible comenzar nada nuevo en una comunidad *minifundista* sin contar con la aprobación de los caudillos campesinos, dirigentes de la comunidad. Si se niegan a estos campesinos más poderosos los recursos de la organización recién promovida, ellos tratarán más eficientemente de destruir esa organización. Uno de los más perspicaces dirigentes campesinos de la administración de las cooperativas me dijo:

*Si le damos dinero a NN (un dirigente de comunidad usurero en pequeña escala), va a usar el dinero para comprar café con nuestro dinero. Pero hay varios buenos cooperativistas en El Rosalito. Si él deja la organización, ellos van a abandonarla también.*

En efecto, los miembros de la comunidad de El Rosalito están endeudados con NN. Si los miembros de la administración central lo excluyen de la cooperativa

gándole préstamos, él probablemente podría arrastrar consigo a los otros y destruir cualquier posibilidad de desarrollar una cooperativa en ese campo.

De esta forma, la aportación de fondos públicos a una organización de marginados promovida externamente produce con frecuencia dos tipos de adhesión parásita de la organización que da los fondos: la adhesión parásita de caudillos campesinos y la de los minifundistas ordinarios.

Los caudillos campesinos chupan los fondos de las organizaciones para prosperar como individuos en la existente estructura de poder, el mercado de usura. En cooperativas que están fracasando en la región de San José de Ocoa, las capas más bajas de minifundistas reconocen agudamente que esas cooperativas no les ofrecen alternativas al status quo. Ven correctamente a esas cooperativas como organizaciones manipuladas por intermediarios-usureros en pequeña escala o por caudillos campesinos y ellos mismos, a su vez, se esfuerzan por usar las cooperativas como si fueran un macuto abierto a todos, destinando sus fondos a pagar deudas atrasadas deudas a los intermediarios-usureros o a aumentar su consumo familiar. Ninguno de los dos grupos devuelven a la cooperativa el equivalente de lo que ellos recibieron.

En cierto sentido, por lo tanto, los minifundistas de cooperativas precarias introducen a un estilo de acción que podríamos llamar *empresariado de consumo*. Se esfuerzan por dedicar a la cooperativa justamente el tiempo y el dinero imprescindibles para poder obtener el fácil crédito de las cooperativas.

En resumen, cuando una organización promovida entre los marginados disipa sus fondos de forma tal que favorece a los estratos superiores de una comunidad pobre, la organización puede convertirse en un mecanismo para enriquecer a los estratos superiores de esa comunidad pobre y para canalizar algunos centavos a los estratos más bajos sin lograr ningún cambio estructural.

IS IV: *La cantidad de contactos entre los dirigentes campesinos y los promotores que van a organizar una acción colectiva de los marginados parece no tener efecto alguno en el éxito o fracaso de las organizaciones.*

Los salarios de los promotores de estas organizaciones son uno de los costos mayores de la promoción de organizaciones de marginados. En los Estados Unidos la mayor parte de los recursos destinados por el Congreso a la Guerra contra la pobreza han sido gastados en administradores, promotores y trabajadores sociales. En New Haven, Connecticut, casi el 75% de los fondos se dedicaron a los que administran y promueven las organizaciones entre los pobres (Datos del CPI, agencia del CAP en New Haven).

En República Dominicana la mayor parte de los promotores son personas de clase media que trabajan para la *Oficina de Desarrollo de la Comunidad* o el *Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo* (IDECOOP). El 93% de las organizaciones rurales de la República Dominicana han sido promovidas y empleados de agencias externas.

Según José Llorente:

*Los nombramientos a IDECOOP son con frecuencia nombramientos políticos. Los promotores usaron carros del IDECOOP para hacer propaganda en favor de Balaguer en las últimas elecciones. ODC está aún más politizada. . .*

A pesar de la suma de dinero destinada a estos promotores, su trabajo parece tener muy poco o ningún efecto en la tarea de hacer organizaciones de marginales eficaces.

Tabla XIV (1)

Cantidad de Promoción	
Acción del dirigente en apoyo de la organización	+ .09
Éxito de la organización	- .03

(1) Medida de asociación: Tb. La cantidad de contacto con los promotores fue medida de acuerdo al número de cursos dados por los promotores donde participaron los campesinos y al número de veces que los campesinos hablaron personalmente con el promotor.

Me decía José Llorente:

*El éxito de una organización comunal rural depende de los dirigentes espontáneos o naturales y no de los promotores de un nivel superior. . . Los promotores no pueden comunicarse con el campesino. Por ejemplo, un promotor se negó a usar motor (motocicleta), porque temía que los campesinos no lo iban a respetar suficientemente.*

El ejemplo dado aquí indica una de las principales características del promotor. El disfruta la autoridad y la distinción de su posición. Espera recibir, a cambio de su paternalismo y de su beneficencia, respeto y cierto grado de servilismo. En la zona estudiada los promotores tendían a tener más contacto con los campesinos que sobresalían en todos los índices de modernidad. Tenían más contacto con los campesinos que frecuentaban más la ciudad, lo que indicaba que los promotores tendían a ahorrarse los agotadores y polvorientos viajes a las áreas montañosas. Rara vez iban a lugares inalcanzables por carro.

Significativamente, la cantidad de contacto con los promotores muestra una correlación negativa con la variable más importante para el éxito de organizaciones promovidas, que será estudiada más abajo (Tesis VI).

**TESIS V:** *El tipo de interacción entre los promotores de organizaciones marginadas y los dirigentes de estas organizaciones tiene un efecto significativo en el éxito o fracaso de las mismas.*

La tarea de la promoción consiste en transmitir a los dirigentes campesinos la comprensión de una serie de nuevos patrones de conducta. El dirigente campesino no tiene que poder comprender la conducta del promotor, porque más tarde tendrá que asumir ese patrón de conducta, cuando trate de estimular la participación de otros campesinos de la comunidad.

Consiguientemente, podemos sospechar que la capacidad del dirigente campesino para llenar el rol del promotor o el de administrador de la cooperativa puede ayudar a una organización promovida eficientemente. Daniel Lerner tiene la impresión de que esta capacidad de empatía es la variable estratégica para explicar la

ernización y el desarrollo de las naciones más pobres (The Passing of Traditional Society, New York, Free Press, 1968, pp. 43 y ss).

Usé una escala algo más simple que la de Lerner. A los campesinos les pregunté qué harían ellos si fuesen promotor de cooperativas, el principal administrador de una cooperativa o el Presidente del país. Se graduaron las respuestas desde un "muy concreta comprensión del rol", hasta un "no puedo responder la pregunta". La hipótesis de Lerner fue así probada y encontrada inválida. Las correlaciones de la tabla XV no indican que la mera habilidad de comprender el rol del promotor sea de vital importancia.

### TABLA XV

Capacidad de empatía con los roles promocionales

Acción del dirigente de la cooperativa	+ .10
Éxito de la organización	+ .07

Iustamente como la organización promovida es un simple carapacho para el éxito o fracaso de la acción colectiva, también los roles promovidos son simples carapachos. Lo que pasa dentro del rol promovido será lo que explique el éxito o fracaso de la organización de marginados promovida. La empatía que Lerner juzga tan importante es sencillamente otra expresión del modernismo que puede ser significativa para el éxito en el mercado de usura. No es importante para explicar el proceso de tratar de romper la opresión del *intermediario-usurero*.

Podemos examinar, sin embargo, la calidad de la relación entre el promotor y el dirigente campesino. Lo más importante es la *forma* en la cual un campesino tiene empatía con el rol de un promotor. Puede haber varios tipos de empatía. Mencionaré dos: la empatía de opresión y la empatía de revancha.

En el primer tipo de empatía, la del oprimido, se da el mecanismo dual de dependencia - hostilidad. Existe un fuerte sentido de dependencia respecto a la persona con una posición más fuerte. Una persona con empatía de opresión siempre espera recibir algo del más poderoso. Junto a esta receptividad se cierne una hostilidad respecto a las órdenes del más poderoso. Cuando desaparece la persona más poderosa el oprimido está libre de su castigo, irá contra los deseos del más poderoso.

Por ejemplo, en una zona de la República Dominicana que no estudié a fondo tomé parte en una reunión del promotor con varios miembros de una cooperativa de mercadeo y crédito. El presidente de esta cooperativa concreta parecía indebidamente obsequioso durante la reunión con el promotor pagado por el gobierno. Después de la reunión, sin embargo, uno de los campesinos se me acercó y me dijo que no habían respondido sinceramente mis preguntas y que el verdadero problema de su cooperativa estaba en el hecho de que su presidente era excesivamente avaricioso y no permitía la participación de los miembros en el proceso de decisión. El punto del argumento está en que los campesinos con empatía de opresión dependen del promotor hasta que están libres de su castigo. El campesino que me dijo que la cooperativa tenía un problema con su presidente terminó diciéndome: "Siempre hay que tener respeto por la persona, pero estamos tratando de librarnos de él". Este frase muestra capacidad para distinguir entre la persona y el rol; pero los campesinos nunca se liberan de dirigentes dañinos al grupo hasta que no toman revancha de la persona que hace mal su papel. Algunos ejemplos de empatía de opresión

son los siguientes: A la pregunta "¿Puede un promotor de cooperativas —o el principal administrador de la misma— hacer más que Ud. como dirigente de la comunidad?" los campesinos con empatía de opresión respondían:

*El promotor puede mover mejor al pueblo porque puede dar ayuda a los campesinos sin recursos.*

*Tiene educación. El promotor es superior... Puede hacer más porque es capaz de traer más beneficios.*

*El promotor debe convencer mejor al pueblo porque entiende más.*

La *empatía de revancha* es de un carácter extremadamente distinto. En este tipo de empatía hay un sentido de independencia respecto al más potente. No aguarda ni espera recibir nada del más poderoso. Además de la independencia del más poderoso, existe el deseo de tomar revancha de los más fuertes por haberlo engañado o conquistado en su propio juego. A las preguntas "¿Qué haría Ud. si fuese promotor de una cooperativa?" "¿Puede un promotor hacer más que Ud. como dirigente?" las personas que poseen una empatía de revancha dan las siguientes respuestas:

*Me dedicaría a hacer la mismísima cosa que estoy haciendo ahora.*  
*El dirigente de la comunidad puede hacer más porque conoce el estilo de vida del campo mejor que el promotor.*  
*Puedo hacer más que el promotor. No creo mucho en personas que andan por ahí hablando sin trabajar.*

La empatía de opresión es el tipo exacto de empatía que el *campesino minifundista* experimenta hacia su opresor, el *intermediario-usurero*. La hostilidad raras veces logra el rompimiento de su total dependencia del intermediario porque las sanciones de éste lo aguardan a la vuelta de cada esquina. Si existe empatía de opresión entre el promotor y el dirigente campesino, podemos esperar fracasos en la organización debido a que se están repitiendo los patrones de la estructura socio-económica del mercado de usura. Si los campesinos poseen una empatía de revancha, podemos esperar el éxito de las organizaciones promovidas.

Si tenemos alto el grado de empatía de opresión y bajo el de revancha encontramos el siguiente resultado:

Tabla XVI

	Empatía de opresión: Alta
	Empatía de revancha: Baja
Acción en apoyo de la cooperativa	- .50
Éxito de la cooperativa	- .52

La Tabla XVI nos prueba que campesinos con empatía de revancha tienden a estar en organizaciones eficientes y a apovar esas organizaciones. Dirigentes campesinos con empatía de opresión tienden a situarse en organizaciones deficientes. La sola capacidad modernizante de tomar el rol de otra persona no tiene efecto significativo en el éxito o fracaso de las organizaciones promovidas. Los tipos de empatía por otra parte, parecen ser muy importantes. De forma bastante consistente nos en-

contramos con que el caudillo campesino (los que tienen más poder económico) tienden a mostrar empatía de opresión. Los minifundistas más pobres (los obligados a producir más por hectárea), por otra parte, tienden a poseer una empatía de revan-

Tabla XVII

	Empatía de opresión: Alta
	Empatía de revancha: Baja
Número de Hectáreas cultivadas por dirigentes	+ .15
Número de roles económicos ejercidos por dirigentes	+ .26
Productividad promedio anual por hectáreas en dirigentes	- .19

Así, aun cuando el caudillo campesino está situado más alto en la escala socio-económica, está allí precisamente por su dependencia respecto a los más poderosos *intermediarios-usureros*. Porque tiene la empatía de opresión, podemos esperar que el caudillo campesino que sea dirigente de una organización cooperativa, adulará al promotor hasta que éste se vaya. Pero, dado que el promotor no puede sancionarlo continuamente, ese campesino que tiene la empatía de una persona oprimida, usará la contra, por esa hostilidad propia, a sus instrucciones. Usará el capital de la cooperativa para alcanzar sus propios intereses dentro de la estructura de opresión.

Estos resultados llevan a la conclusión de que el promotor de organizaciones entre marginados lo haría mejor si fomentase un sentido de revancha contra los detentores del poder. Esto lo harían mejor fomentando una empatía de revancha contra sí mismos. Deben atacar y sancionar efectivamente toda señal de dependencia de los opresores. En resumen, quizás promotores de organizaciones tan inofensivas como las cooperativas deberían ser "agitadores revolucionarios", si estas organizaciones han de tener algún éxito.

Todas las cinco tesis sobre los mecanismos de destrucción de las organizaciones promovidas sugieren que el fracaso de las organizaciones entre los marginados se debe en lugar porque los patrones de conducta de las estructuras de poder existentes condicionan o clausuran la posibilidad de un nuevo tipo de acción colectiva. La organización promovida es un carapacho, una forma, que sólo disimula el proceso inalterable de la estructura socio-económica que se repite dentro de su misma organización.

#### *Los mecanismos de éxito. El proceso conflictivo.*

Los mecanismos de éxito han sido ya sugeridos a lo largo de la discusión de los mecanismos de fracaso. El éxito de las organizaciones promovidas entre marginados parece estar unido a la presencia en ellas de campesinos menos modernos, a una situación en que los bienes públicos son poco obtenibles, a aumentos en la productividad agrícola y a la empatía de revancha. Sin embargo, el factor clave responsable del éxito no ha sido mencionado aún.

VI: *En cuanto más inestable sea una organización promovida en lo que toca a cambios de dirigentes y a la norma usada para distribuir el capital, tanto mayor será la posibilidad de que ocurra una acción colectiva y de que la organización triunfe.*

Las organizaciones promovidas entre marginados fracasan cuando son acep-

tados y sancionados estilos de acción ya inherentes a la organización socio-económica dada. Triunfan a través de un proceso de contra-sanción organizacional, que es el primer paso de la revolución. El poder de sancionar la organización es retado por una contra-sanción que tiene lugar dentro del carapacho organizacional.

La contra-sanción sigue este dinamismo:

1. Los campesinos con más poder socio-económico son expulsados de la organización por los campesinos de menos poder socio-económico;
2. el patrón de uso del capital cambia de la monopolización por pocos a una mayor distribución a las masas.

El sistema de mercado de usura depende del monopolio de capital administrado por las personas de más alto poder socio-económico. Por eso, la contra-sanción del cambio de dirigencia crea un nuevo estilo de acción, altamente antitético a la estructura socio-económica existente.

La inestabilidad de la organización promovida fue medida por la intensidad del cambio de dirigencia y por el cambio drástico en la norma usada para distribuir los fondos. Se consideró más intenso el cambio de dirigencia, cuando dirigentes de alto status económico eran destronados por campesinos de bajo status económico.

#### Tabla XVIII

Inestabilidad de la cooperativa del dirigente

Conducta de apoyo del dirigente a la cooperativa	+ .62
Éxito de la cooperativa del dirigente	+ .81

Como muestra la Tabla XVIII, la inestabilidad de la organización promovida está altamente asociada con el apoyo del dirigente a la cooperativa y con el éxito de la organización. Los campesinos no entienden ideas abstractas sobre organizaciones promovidas. Una vez observé por dos días trabajar a un promotor en una cooperativa deficiente. Los campesinos sencillamente no entendían las abstractas ideas sobre la naturaleza de la cooperativa; era casi como si se negasen a aceptar las ideas. Esto me sorprendió al principio y comencé a conjurar los viejos bromuros sobre cómo los oprimidos temen ideas nuevas. En realidad, sin embargo, los campesinos no temen las ideas nuevas. Viven las ideas en su carne. No aceptan ideas que no sean concretas posibilidades históricas que ellos puedan experimentar. O sea, los campesinos llegan a saber que una cooperativa es una fuente alterna de poder contra el mercado de usura sólo a través de experimentar cómo un nuevo poder sustituye al antiguo poder. Por esta razón, el cambio en la dirigencia y la inestabilidad de las organizaciones promovidas están tan altamente asociadas con el éxito de la organización. A través del cambio de la dirigencia la organización de cambio se convierte, por primera vez, en una posibilidad *concreta*. Esando una vez en un distrito que había experimentado un cambio dramático de dirigentes, traté de discutir ulteriormente implicaciones teóricas del cambio de dirigencia con un dirigente. Me dijo que no entendía nada y reprendió mi juego teórico con la siguiente afirmación:

*Los intermediarios quieren que nos desencantemos de la cooperativa. Ellos se dicen: "¿Qué clase de dulce es este movimiento?" Ahora no se juntan*

*aspiraciones y las ideas. Si las ideas y las aspiraciones fueran juntas, la cooperativa fuera grande ya.*

Su argumento es claro. Uno no piensa en la historia si no la vive. Sólo piensa uno en la historia viviéndola. Los burócratas arrumbados en sus poltronas de cuero ven claramente que sus programas para los marginados son la respuesta lógica a la opresión. Los campesinos ( a quienes se supone temerosos de pensar), en cambio, comprenden perfectamente por qué tracasán y por qué triunfan, y esto se debe a que no pueden cegarse a sí mismos contra el sentido de las relaciones reales de poder. Apostaría a que el campesino promedio o encuentra a los planificadores y promotores simplistas e ingenuos sobre lo que significa el poder o llega a la conclusión de que todas sus palabras son mentiras proferidas para disimular el placer que experimentan por estar situados en el mejor lado de la línea divisoria del poder. Cuando el cambio se convierte en una posibilidad histórica, los campesinos no son conservadores en modo alguno ni temen el cambio.

La Tabla XIX muestra el resultado del cambio de dirigentes en la composición dirigencial de una organización cooperativa.

*Tabla XIX*

Inestabilidad de la cooperativa del dirigente

Número de hectáreas cultivadas por dirigentes	- .31	poder económico
Número de roles económicos ejercidos por dirigentes	- .31	
Número de posiciones dirigenciales en otros comités ocupadas por dirigentes	- .39	poder social
Número de años de escuela de dirigentes	- .49	educación
Productividad anual promedio por hectárea de dirigentes	+ .38	

De la Tabla XIX se desprende, que, después del cambio de dirigentes, los dirigentes tienden a tener menos poder económico, menos poder social tradicional y menos educación. La tabla muestra también una correlación positiva entre inestabilidad de la organización y productividad por hectárea. Por lo tanto, y en lo que toca a la dirigencia, la inestabilidad desplaza a los caudillos campesinos y crea grupos dirigenciales de simples minifundistas que cultivan bien intensamente su poca tierra (la inestabilidad no resultó correlacionada apreciablemente con la edad, duración de permanencia en las fincas, etc.). La causa de la inestabilidad fue, bien simplemente, el conflicto económico entre los caudillos campesinos y los minifundistas más pobres.

La organización promovida es un carapacho dentro del cual estos tipos de conflictos pueden desarrollarse. Uno de los dirigentes naturales de este movimiento cooperativo me respondió así, cuando le pregunté por qué la cooperativa permite a los caudillos campesinos y a los *intermediarios-usureros* tener posiciones dirigenciales en la cooperativa:

*En el grupo primero, allá en la Ciénega, hubo intermediarios. Soy de la Ciénega. No podíamos evitar estas personas intermediarios. Había que hacerlo así. Nosotros teníamos una táctica: que hay que tropezar obligatoriamente para formar un movimiento. Tuvimos que trabajar con la gente que podían*

hacer daño, para tener el poder de promover el cambio. A veces en ese caso el cambio no se cambia nada; a veces se queda todo igual.

Este dirigente era conciente del proceso de cambio dirigencial. Su declaración muestra una clara conciencia de que la organización promovida no es otra cosa que una concha dentro de la cual conflictos y cambios podían ocurrir y podían no ocurrir. En la tesis V la sola habilidad de tener empatía con el rol de otra persona se mostró poco importante para explicar el éxito de la organización promovida. Coherentemente, encontramos que el tipo de empatía de Lerner no está correlacionado con la inestabilidad organizacional, el factor clave que conduce al éxito de la organización. La asociación de la empatía de Lerner con la inestabilidad de la organización arroja un  $T_b$  de + .01.

Argüíamos igualmente en la Tesis V que la empatía de opresión estaba relacionada con el fracaso organizacional y que la empatía de revancha se correlacionaba con el éxito organizacional. La empatía de opresión está asociada con el fenómeno de inestabilidad organizacional por un  $T_b$  de - .50. La empatía de revancha se asocia con la inestabilidad organizacional por un  $T_b$  de + .50. Bien naturalmente, la revancha y destronamiento de dirigentes antiguos ocurren a la vez.

Un alto contacto con los promotores de las organizaciones rurales parece impedir el desarrollo del fenómeno de inestabilidad organizacional. La asociación de la cantidad de contacto con los promotores y la inestabilidad de la organización arroja un  $T_b$  de - .18. En efecto, en la zona estudiada, los promotores tenían más contacto con los dirigentes que estaban en posiciones dirigenciales en detrimento de sus organizaciones.

#### Una tipología del cambio dirigencial.

Se presenta ahora un bosquejo de los cuatro tipos de cambios dirigenciales que históricamente han tenido lugar en el área estudiada.

##### Tipo I de cambio dirigencial

dirigentes desplazados:  
agentes de intermediarios con alto poder socio-económico

dirigentes que toman revancha:  
no-agentes de intermediarios con alto poder socio-económico

##### Tipo II de cambio dirigencial

dirigentes desplazados:  
agentes de intermediarios con alto poder socio-económico

dirigentes que toman revancha:  
agentes de intermediarios con alto poder socio-económico

##### Tipo III de cambio dirigencial

dirigentes que conservan el control:  
no-agentes de intermediarios con alto poder socio-económico

##### Tipo IV de cambio dirigencial

dirigentes que permanecen en el poder:  
agentes de intermediarios con alto poder socio-económico

El Tipo I es el caso más intenso de cambio dirigencial. A este tipo se refería el dirigente anteriormente citado cuando decía: "A veces ocurren cambios".

El tipo II es un caso de cambio dirigencial de menor intensidad. Un agente de un intermediario reemplaza a otro. A este tipo se refería cuando decía: "A veces ocurre un cambio, nada cambia".

Los tipos III y IV representan casos donde no hay cambio dirigencial. De estas situaciones decía el dirigente citado: "A veces se queda todo igual".

S VII: El proceso de cambio dirigencial por sí mismo parece ayudar al desarrollo de cooperativas eficientes, aun cuando un caudillo campesino reemplaza a otro o un usurero intermediario sustituye a otro.

Tabla XX

Exito de la organización del dirigente

Grado de inestabilidad	Grande	Mediano	Bajo	TOTAL
I	16	3	0	19
II	0	12	3	15
III	0	5	6	11
IV	0	0	11	11
	16	20	20	56

La Tabla XX nos muestra que un cambio dirigencial del tipo II está más claramente asociado con el éxito de una organización que uno del tipo III. El tipo II ocurre cuando un agente de un intermediario reemplaza a otro agente de un intermediario. El tipo III representa el caso en que personas que no son agentes de intermediarios han logrado con éxito evitar cualquier cambio de dirigencia en su distrito. Un ejemplo de este tipo III es la comunidad de El Pinar. Allí un grupo de campesinos de status socio-económico más alto (lo que no significa que sean ricos, sino que tienen el capital suficiente para evitar endeudarse con el intermediario) han retenido el control de la cooperativa. De manera consistente han reclutado a los miembros de la cooperativa para ayudar a proyectos tales como construcción de un camino, de un sistema comunal y comienzo de un sistema de irrigación. Sin embargo, se han mostrado poco creativos en la dirección de la cooperativa. Parecen estar despreocupados por mantener el poder del mercado de usura, ya que ellos están menos oprimidos por el sistema que los demás. Están utilizando a los campesinos más pobres para construir infraestructura que ellos pueden utilizar mejor.

Parece, pues, que el solo hecho de cambiar la dirigencia (aun si un agente de un intermediario sustituye a otro) tiene un efecto positivo sobre los miembros de la organización. La experiencia de cambio hace posible nuevos estilos de organización. La experiencia de El Pinar (aun cuando no tiene ningún agente de intermediarios como agente) parece estancarse porque la organización no ha experimentado el conflicto catalizador de un cambio dirigencial.

El cambio dirigencial puede ser visto como una forma de castigo a desviaciones de la organización. Los dirigentes antiguos generalmente están rompiendo las reglas establecidas por la organización. En general, el efecto de una sanción contra desviaciones parece aumentar la moralidad y vitalidad de las organizaciones. La



aplicación de sanciones señala los primeros momentos de una acción colectiva espontánea en lo que antes fue una acción colectiva inducida desde afuera.

TESIS VIII: *En cuanto más intenso es el conflicto en el cambio dirigencial, más exitosa es la organización promovida.*

La Tabla XX nos enseña que a menor intensidad en el conflicto dirigencial la organización promovida, menos exitosa parece ser la organización. El tipo I claramente el caso de conflicto más intenso, ya que en él campesinos de bajo poder socio-económico expulsan de la dirigencia a agentes de *intermediarios*. El tipo II presenta un conflicto entre dos agentes de los *intermediarios*. En el Tipo III no aparece conflicto de cambio dirigencial; sin embargo, este tipo de organización conlleva cierto conflicto porque los agentes de los *intermediarios* no poseen el control formal de la organización. Este tipo es más conflictivo que el tipo IV, porque en este caso el tipo de los *intermediarios* o sus agentes tienen pleno control de la organización.

La organización promovida del tipo IV parece, consiguientemente, casi replicar la estructura socio-económica existente. No representa ningún contrapunto al conflicto respecto a la antigua estructura.

TESIS IX: *La inestabilidad y el cambio dirigencial continuarán siendo necesarias para organizaciones cooperativas promovidas hasta que se derrumbe totalmente el mercado de usura.*

Los dirigentes de bajo poder socio-económico que expulsaron a los dirigentes de mayor poder socio-económico empezarán, a su vez, a maltratar a la cooperativa justamente de la misma forma como lo hacían los dirigentes que ellos expulsaron. En Tatón, por ejemplo, donde ocurrió un cambio dirigencial del tipo I, tenemos datos sobre el nuevo patrón que emerge en un período de tres años.

Tabla XXI

Desviación de una distribución igualitaria en los fondos de la organización

	Antiguos dirigentes	Nuevos dirigentes
Primer año	32%	- 7%
Segundo año	17%	6% (año del cambio)
Tercer año	2% (dejan la organización)	16% (un año tras el cambio)

(1) Estos porcentajes se refieren a los fondos totales disponibles de la organización monopolizados por los dirigentes.

La norma de distribución de fondos permanece inestable en la organización promovida. Fluctúa de monopolización de fondos por parte de los dirigentes a una distribución a la masa de los miembros y vuelta a la misma monopolización. Otro cambio dirigencial obligará a la organización a distribuir los fondos entre la masa. Los Gráficos I y II representa este patrón ondulante de inestabilidad.

Gráfico Uno

Distribución de Recursos

Monopolización de recursos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 (proyección)
Distribución de recursos a la masa				

Gráfico - Dos

Disponibilidad de bienes comunes a la organización

¿Estamos en efectivo más disponibles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 (proyección)
¿Estamos en efectivo menos disponibles				

La gráfica II muestra el patrón de disponibilidad de préstamos en efectivo a la organización. Como se expuso en la Tesis II una mayor disponibilidad de préstamos en efectivo significa que los campesinos pueden usar el crédito para comprar tierras o para pagar antiguas deudas con el *intermediario-usurero*. De esta manera los campesinos se agarran a la fuente de crédito parasitariamente y el desarrollo organizacional languidece. Los gráficos I y II muestran que el año de cambio dirigencial (año 2 y año 4, proyección) corresponde a una distribución a la masa de los miembros y a una menor disponibilidad de crédito en efectivo a cada miembro. De aquí deducimos la siguiente conclusión: *el desarrollo organizacional de los marginales significa conflicto y sacrificio.*

¿Por qué los dirigentes que desplazan a los antiguos dirigentes imitan las malas faltas de las personas a quienes ellos han destronado? Lillí Jacques, un hombre que durante cinco años ha organizado cooperativas en el macizo central de la República Dominicana, me dijo: "Un dirigente de una cooperativa puede convertirse en un pequeño *intermediario* después de haber aprendido los secretos de la organización rural". No es tanto el haber aprendido los secretos sobre la organización económica rural; más bien el ser dirigente de una cooperativa le da una posición de poder, desde la cual puede comenzar a usar las estructuras rurales de un modo nuevo. Pensemos de ellas en manera diferente. Por ejemplo, en Arroyo Bonito, dentro de una comunidad que estudiada hay una organización cooperativa muy exitosa. Un campesino de esa comunidad que trabajan tierra arrendada llegó a ser presidente de la cooperativa. Estaba yo en esa comunidad, cuando un *intermediario-usurero* le ofreció un precio por sus papas que estaba dos pesos por encima del precio de las papas en los mercados urbanos. La oferta era una compra y era un boleto de entrada para que este campesino se convirtiese en agente del *intermediario*, en un servidor de la estructura del mercado de usura.

Por lo tanto, mientras existan dos estructuras de mercado alterno, la de las cooperativas y la de los usureros, los dirigentes tenderán a usar la estructura cooperativa como parte añadida al sistema de mercado de usura, cuando tengan la oportunidad de hacerlo. La organización promovida de la cooperativa seguirá siendo un tapacho para el desarrollo o la repulsa del poder cooperativo hasta que los *intermediarios* sean derrotados.

TESIS X: *Hay tres fases de un patrón de éxito de una organización promovida*

Fase I

La organización promovida es sancionada negativamente por la organización económica original

Campesinos de más alto status socio-económico (caudillos campesinos agentes de intermediarios) controlan la dirigencia organizacional

Fase III

*Resultados de la inestabilidad de la organización y el conflicto de poder*

Sanción negativa intra-organizacional (conflicto al nivel de grupos de iguales)	préstamos en efectivo menos disponibles	acción de dirigentes para apoyar cooperativa	éxito de organización
---	---	--	-----------------------

La Fase I fue examinada en nuestra discusión de los mecanismos de fracaso (tesis I-IV). Si el proceso de cambio no llega a la Fase II la organización promovida fracasa.

Se examina la Fase II en las tesis V-VIII. Este es el punto crítico para el éxito de una organización promovida.

Sobre la Fase III sostengo que los préstamos en efectivo se hacen menos disponibles debido al fenómeno de inestabilidad o de conflicto organizacional. Menos disponibilidad de los bienes comunes es una condición pero no una causa de una organización promovida eficiente. Las organizaciones de los marginados tienen éxito cuando los miembros se sacrifican; es decir, para hacer eficiente su organización los marginados deben actuar colectivamente para lograr un pequeño pedazo del pastel. Este tipo de sacrificio es muy diferente del sacrificio burgués llamado altruismo. El sacrificio del marginado tiene la forma de la revancha o ira contra su opresor. Este acto de revancha obscurece en el momento el acto de sacrificio. Tal como se mostró en la Tesis IX los dirigentes vuelven a actuar por interés personal después de haber tumbado a los antiguos dirigentes.

Los préstamos en efectivo se hacen menos disponibles cuando la intensidad de la inestabilidad organizacional es mayor; son más disponibles a los individuos cuando la intensidad del conflicto es menor. La inestabilidad es anterior a los cambios en la disponibilidad del bien común. La asociación inicial entre disponibilidad de los bienes comunes y el éxito de la organización alcanza un  $T_b$  de .80.

Hicimos un control sobre la inestabilidad y el conflicto. Había 19 dirigentes de organizaciones que habían experimentado una alta intensidad de conflicto y de inestabilidad. 16 de ellos estaban en organizaciones donde los préstamos en efectivo eran menos disponibles; todos los 16 estaban en las cooperativas más eficientes. Los otros tres dirigentes estaban en organizaciones donde los préstamos en efectivo eran

Fase II

La organización económica original es sancionada negativamente por la organización promovida

Préstamos en efectivo más disponibles  
Inestabilidad de la organización y conflicto de poder en cambio de dirigencia.

disponibles; sus organizaciones eran moderadamente prósperas. Es claro que una alta inestabilidad es responsable de éxito grande y que una baja disponibilidad de crédito en efectivo es condición para este éxito.

Había también 22 dirigentes campesinos en organizaciones que no habían experimentado ni inestabilidad ni cambio dirigencial. 17 de los 22 estaban en organizaciones ineficientes. Otros cinco estaban en organizaciones donde los créditos en efectivo eran menos disponibles; esos cinco dirigentes estaban en organizaciones moderadamente exitosas. Otra vez más los datos indican que la falta de inestabilidad conduce al fracaso de la organización y que la disponibilidad del bien común (crédito) está relacionada con el fracaso o el éxito como condición concomitante.

Sobre esta tercera fase me atrevo a sostener, en segundo lugar, que la sanción negativa intra-organizacional o el conflicto a nivel de grupo de iguales es una condición importante que contribuye a explicar el nexo entre inestabilidad de la organización y su éxito. Una organización promovida que se va desarrollando no consume tanta cantidad del bien común. Se hace menos dependiente de las fuentes externas de capital. Comienza a capitalizar su propio desarrollo.

La sanción intra-organizacional o el conflicto a nivel de grupo de iguales disminuye el conflicto de cambio dirigencial porque ocurre entre campesinos de aproximadamente el mismo status económico.

El grado de conflicto inter-organizacional fue medido por siete preguntas diseñadas para indagar la opinión de los dirigentes sobre los mayores problemas de su organización y sobre las responsabilidades de sus roles de dirigentes.

Si los dirigentes se olvidaban de la necesidad de sancionar a sus miembros, atribuían los problemas de la cooperativa en función del mayor poder y de la capacidad del mercado de los intermediarios-usureros, de la falta de capital y de recursos de los campesinos para lograr que la cooperativa funcione y de factores externos, como la distancia y la cantidad de lluvia, que hacían fracasar a la cooperativa. Cuantos dirigentes hablaban de su papel como dirigentes invariablemente dejaban de mencionar la necesidad de sancionar a los miembros de la cooperativa por sus malas acciones.

Al revés, los dirigentes concientes de la necesidad de sancionar internamente a la vez hablaban del poder de los intermediarios. Su mayor preocupación estaba basada en las formas parásitas de participación de los miembros (1). Preguntados sobre los problemas de la cooperativa, respondían típicamente:

*Los miembros no tienen interés en venir a las cooperativas en tiempo de cosecha, pero cuando llega el tiempo de recibir semillas u otra cosa de la cooperativa, puede estar seguro que vendrán.*

Los dirigentes respondieron a siete preguntas sobre los problemas que enfrenta la cooperativa y sobre su comprensión de su rol de dirigentes en esas cooperativas. Las respuestas de cada dirigente a las siete preguntas fueron agrupadas y consideradas como una unidad. Emergieron dos tipos distintos de respuestas tal como han sido sumariamente relatados más arriba.

La clasificación de los dirigentes en estos dos tipos fue controlada para mayor confiabilidad. Clasificaciones independientes mostraron una coincidencia de 90%.

*Muchos de los miembros se portan como parásitos. Quieren recibir de la cooperativa. Quieren que las cooperativas les rindan servicios sin darles nada. Hablan como si fueran enemigos de la cooperativa. Están dominados por los ricos.*

Quando estos campesinos son conscientes de la necesidad de sancionar a sus compañeros se expresan así típicamente al hablar de sus roles de dirigentes:

*A los miembros que quieren explotar la cooperativa, no les damos crédito.*

*Si uno es dirigente aquí y un mal miembro viene a solicitarle a uno 15 ó 20 pesos, como dirigente tengo que decirle cara a cara que no voy a aprobar ese préstamo. . . este es el problema más duro que encara un dirigente.*

*Como dirigente, si un miembro vende sus productos por la izquierda (a intermediarios), Ud. tiene que atacar esa persona.*

Resulta muy fácil criticar la debilidad de una organización promovida. Precisamente por ser promovida externamente, es débil. Los dirigentes campesinos que no sancionan a sus miembros, tienden a quejarse de las regulaciones y del mecanismo de la cooperativa. Campesinos que ven la importancia de sancionar a sus compañeros miembros, sin embargo, generalmente critican cómo la gente abusa de las regulaciones y mecanismos de la cooperativa más bien que a las regulaciones mismas.

#### Tabla XXI

Sancionamiento intra-organizacional por parte de los dirigentes.

Inestabilidad de la organización del dirigente	+ .68
Acción del dirigente en apoyo de la cooperativa	+ .64
Éxito de la organización del dirigente	+ .65

La Tabla XXI nos dice que el conflicto a nivel de grupo de iguales o el sancionamiento intra-organizacional está altamente asociado con la inestabilidad y el éxito de las organizaciones promovidas. El sancionamiento intra-organizacional es una acción contra la opresión (aun cuando ésta venga de campesinos de igual capacidad económica que explotan la organización promovida. No es sorprendente, por tanto, encontrar que este sancionamiento intra-organizacional se asocie estrechamente con la empatía de revancha: un Tb de + .59).

Más importante, el sancionamiento intra-organizacional y el conflicto a nivel de iguales es una variable importante que incide en la relación entre inestabilidad organizacional y éxito de la organización. La relación original entre inestabilidad y nivel de acción del dirigente en apoyo de la cooperativa fue de + .62. Controlamos esta relación para varios grados de sancionamiento a nivel de iguales.

Tabla XXII

	Inestabilidad Grado de sanciones		
	Alto	Medio	Bajo
Conducta en apoyo de la cooperativa	.64	.25	.21
Éxito de la cooperativa	.77	.69	.60

Como muestra la Tabla XXII, si la inestabilidad es seguida de sancionamiento intra-organizacional, su asociación con la conducta en apoyo de la cooperativa y con el éxito de las organizaciones cooperativas es mucho más alta.

### Como el carapacho de cambio

En última instancia, la pregunta más importante es: ¿por qué en algunas organizaciones ocurre un cambio dirigencial y no en otras? Yo creo que hay dos mecanismos responsables de este acto de revancha que resulta en cambio dirigencial.

El primer mecanismo viene dado por la reducción de la distancia social entre el opresor y el oprimido. En el mercado de usura el campesino *minifundista* está separado de su opresor por una vasta distancia social. El usurero y el campesino tienen muy poco en común. Sin embargo, si un usurero de pequeña escala y un campesino son juntados en la misma organización, la distancia social se reduce, lo que abre la posibilidad de conflictos entre el campesino y su opresor.

El campesino y el usurero jamás se unirán en una acción colectiva *espontánea*. Sus intereses son antitéticos. El opresor y el oprimido pueden cortar la distancia entre ellos en una acción colectiva para unirse a lo que no es sino un carapacho provisto por un agente externo.

El segundo mecanismo que puede ayudar a un cambio dirigencial en organizaciones promovidas es la creación del sentimiento de injusticia de parte del campesino. Una persona oprimida sólo llegará a pensar que la acción del opresor es injusta cuando el opresor hace algo que va contra las expectativas existentes o cuando las expectativas del oprimido cambian de tal modo que la antigua acción del opresor no satisface ya esas expectativas (de notas de Ken Sharpe, actualmente terminando un estudio en San José de las Matas).

En la organización promovida, todo un conjunto de nuevas expectativas puede ser fomentado en el oprimido, que lo llevará a ver al opresor como injusto. Por ejemplo, los campesinos de Tatón llegaron a esperar que el crédito ofrecido por la cooperativa debía ser ofrecido a todos por igual sin atender a su posición en la comunidad. Se fomentaron expectativas en los mismos campesinos de que todos sus miembros debían tener iguales derechos a los bueyes poseídos por la organización. Cuando el primer presidente de su cooperativa (que era un *intermediario*) empezó a quitar los bueyes para su propio beneficio y a tomar la mayor parte de los recursos de la organización para prestarlos como usurero, los campesinos reaccionaron para destronarlo.

En organizaciones promovidas el opresor también puede emprender acciones que van directamente contra las antiguas expectativas de los oprimidos por estar asociados con la organización promovida para su utilidad propia. Por ejemplo, un campesino de una comunidad, que antes había sido detective para un *interme-*

diario empezó a comprar algunas pocas cosechas por su posición en la cooperativa. Rompió así las expectativas de los oprimidos.

En todo caso, la organización promovida provee un forum para la explosión de sentimientos de injusticia que no existía en el mercado de usura, muchos más estructurado y estable. Estos mecanismos necesitan ser comprobados empíricamente.

*Revolta: Proceso siempre más profundo.*

Quizás el hecho más interesante en el desarrollo de la acción colectiva promovida es el camino que sigue el fenómeno de conflicto o de revuelta al apartarse continuamente del conflicto entre la cima de la estructura de poder y su base hasta producir un conflicto entre iguales.

La sangre reclama sangre y una forma de conflictos provoca nuevas formas de conflicto. El conflicto cambia en los sistemas sociales al ser rehecho el sistema, digan lo que quieran los teóricos de la integración sobre teorías de equilibrio. Esta investigación ha descrito el patrón ondulante de cambio que conduce a la sustitución del sistema de monopolio del mercado de usura por una forma más socialista de sistema de mercado. El siguiente esquema pinta el camino de cómo el conflicto se desarrolla en cada vez mayor profundidad dentro de la estructura social en los casos de organizaciones promovidas eficientes.

Antes de la promoción de la cooperativa los *intermediarios-usureros* más poderosos

vs.

la masa de campesinos *minifundistas*

Con el establecimiento del carapacho hueco de la organización promovida *intermediarios-usureros* menos poderosos o sus agentes (caudillos campesinos)

vs.

miembros de la cooperativa procedentes de la masa de campesinos *minifundistas*

Después del cambio dirigencial y de la inestabilidad de la organización promovida campesinos de la masa de *minifundistas*

vs.

campesinos de la masa *minifundistas* (conflicto a nivel de iguales)

La primera profundización de la revuelta acaece cuando los campesinos *minifundistas* entran en conflicto, no con los *intermediarios-usureros* más poderosos, sino con los *intermediarios* de menor escala o con los caudillos campesinos que se hicieron dirigentes de las organizaciones promovidas.

Si tiene lugar un cambio dirigencial, los campesinos se verán forzados a entrar en conflicto con campesinos de casi su mismo nivel económico.

Si la organización campesina ha de tener éxito, los campesinos tendrán que profundizar su revolución y entrar en conflicto con sus iguales. Por esta razón la decisión de los campesinos en sancionar a sus propios compañeros es una variable importante a la que hay que acreditar el éxito de las organizaciones cooperativas. En la cultura de los *minifundistas* los campesinos dicen: "Un amigo es un ratón de queso y se lo come". Los campesinos no pueden tener el lujo de tener amigos. Tampoco enemigos. Existe, así, un miedo tremendo al "chisme" (discusión o pelea) con otro campesino. Por ejemplo, al preguntar a un campesino quiénes eran los campesinos

que colaboraban con los *intermediarios* en su comunidad, me respondió: "No podemos acusar directamente a la gente de aquí". Le pregunté la razón y me dijo:

"Bueno, porque usted sabe que a nosotros, los campesinos que siempre estamos en el campo, no nos gusta decir las cosas como decir la verdad. Entonces el otro busca meternos en chisme y uno tiene que verse envuelto en problemas de chismes".

Existe a la vez una separación y una tremenda dependencia entre campesinos *minifundistas*. Los campesinos dependen entre sí mutuamente para no cargar al oprimido con la inseguridad de la amistad o de la enemistad. Esta dependencia separa a los campesinos. A esta dependencia apunta el siempre mayor conflicto de las acciones colectivas promovidas con éxito. En la comunidad de Arroyo Bonito, un distrito muy rico en cosecha al *intermediario*. Romper este miedo al *chisme* no es como el relajamiento propio de una sesión de un "sensitivity group"; no se trata de expresar un sentimiento de un acto de revancha contra quienes oprimen al campesino.

Las organizaciones promovidas fracasan si fallan en tomar revancha unos de otros. Sancionar eficazmente a los compañeros miembros, sin embargo, fluye de la experiencia de haber sancionado con éxito al más poderoso que fue inicialmente dirigente de la organización promovida.

Dice José Llorente: Después de una acción sin éxito, los *campesinos* se frustran con las organizaciones. Un conflicto sin éxito puede matar las organizaciones de marginados.

César Chavez, el dirigente de la huelga vinícola de California, me hacía la misma observación. Me decía que uno no debe conducir a los marginados a un camino que tienen que perder necesariamente, porque los marginados creen en ir ganando sólo un paso a la vez. De las ideas de estos experimentados organizadores de marginados, puede comprender uno la importancia del patrón de un conflicto siempre más profundo. En las organizaciones promovidas los campesinos no pelean con los opresores más poderosos, sino con los menos fuertes agentes de los *intermediarios*. En las organizaciones promovidas, los campesinos no ganan sus batallas en una barrida del terreno, sino paso a paso cada vez.

Cuando el profundizado círculo de conflictos rompe el miedo mutuo de los campesinos, entonces serán estos capaces de formar organizaciones más fuertes para enfrentar el siguiente conflicto con la opresión de la estructura existente.

#### CONCLUSIÓN.

Estas diez tesis son sólo un pequeño paso en la inmensa tarea de comprender las complejidades del desarrollo organizacional de comunidades oprimidas. Aunque se aplican directamente sólo a comunidades *minifundistas*, pueden tener también alguna relevancia para el caso de organizaciones promovidas entre los marginados urbanos, quienes encaran estructuras de poder y de opresión algo más complicadas.