

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

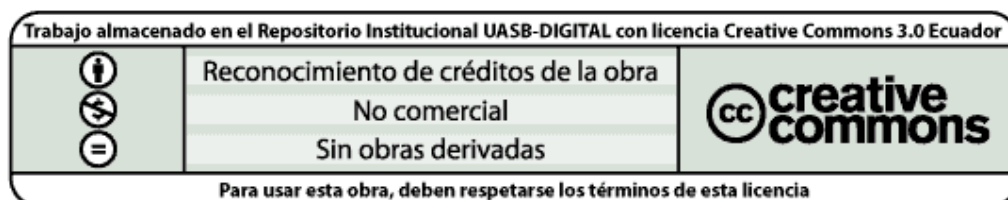
Área de Gestión

Programa de Doctorado
en Administración

Cultura Local y Gestión

Klever Efraín Naranjo Borja

2012



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Klever Efraín Naranjo Borja, autor de la tesis intitulada “**Cultura Local y Gestión**”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Doctor en Administración, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha, 12 de Septiembre de 2013

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Doctorado
en Administración

Cultura Local y Gestión

Alumno: Klever Efraín Naranjo Borja

Tutor: Prof. Dr. Paulo Emílio Matos Martins

Quito - Ecuador

2012

Resumen

Las ciencias de la gestión, en Ecuador, tienen una perspectiva pro-empresarial, con una clara visión positivista, en esta investigación se parte del hecho que las ciencias de la gestión son parte de las ciencias sociales y como tal la dinámica en los espacios organizacionales debe ser abordada desde una perspectiva histórica y cultural. El reconocimiento en el Ecuador del éxito del proceso comunitario de Salinas, impulsado por organizaciones vinculadas a la Iglesia Católica que ha permitido durante 40 años un cambio de una situación de extrema pobreza, explotación y falta de fuentes de trabajo a un lugar muy dinámico, con diferentes unidades productivas y una diversidad de productos, motivó la realización de esta investigación, cuyo objetivo es levantar datos históricos de la Parroquia Salinas de Tomabela y buscar en la lectura de su formación elementos de su cultura que puedan explicar una determinada dinámica organizacional. Los datos históricos se obtuvieron mediante una investigación documental y la realización de una etnografía durante dos años y cuatro meses; los datos obtenidos en la etnografía fueron analizados mediante el análisis crítico del discurso a través de una triangulación entre el texto, las prácticas discursivas y las prácticas sociales planteadas por Norman Fairclough (2001), se identificaron los objetos discursivos en entrevistas, documentos, notas de campo, los que fueron agrupados en diferentes categorías o formaciones discursivas para estructurar los discursos de cultura local y gestión por separado, luego mediante la intertextualidad por medio de las convergencias y los silencios se determinó la influencia de la cultura local en la dinámica organizacional de las organizaciones del proceso comunitario.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Charito, Camilo e Isaac que son inspiración y espacio de eterna felicidad.

Dedico también este trabajo a todas las personas que creen en la esperanza para mejorar las condiciones de la gente más humilde.

Agradecimiento

Quiero expresar mi eterno agradecimiento al Profesor Paulo Emilio Matos Martins, por su condición de maestro, que generó un espacio de inspiración para impulsar el desarrollo de esta investigación en la búsqueda de encontrar mejores días para nuestro pueblo, por su calidad humana que trasciende y nos conduce a comprender que la vida es un momento efímero que debemos compartir.

Al Padre Antonio Polo porque “La Puerta Abierta” es parte del quehacer Salinero, para compartir su experiencia de 40 años de un trabajo imperecedero, que se ha cristalizado en un proceso de transformación de la vida de todo un pueblo, y también agradezco a los y las Salineros que colaboraron de diferentes formas para el desarrollo de esta investigación.

Contenido

1	Capítulo 1	10
1.1	Introducción.....	10
1.2	Objetivo General	18
1.3	Objetivos específicos	18
1.4	Delimitación del Estudio	19
1.5	Justificación de la investigación	20
2	Capítulo 2: Marco Teórico	27
2.1	La Gestión como un concepto integrador	29
2.2	Cultura.....	38
2.3	Prácticas Comunitarias.....	42
2.4	Doctrina social de la Iglesia.....	49
2.4.1	El Concilio Vaticano II y el Desarrollo.....	51
2.4.2	La Teología De La Liberación.....	54
2.5	Economía Solidaria.....	57
2.5.1	La solidaridad en las diferentes épocas	57
2.5.2	La solidaridad en la gestión en el Ecuador.....	60
2.5.3	Fundamentos conceptuales de la economía solidaria	63
2.5.4	Organizaciones de economía solidaria.....	65
2.6	La cultura en el “Espacio-Dinámica Organizacional”	67
3	Capítulo 3: Método de investigación	72
3.1	Método etnográfico	76

3.2	Análisis Crítico del Discurso	80
3.3	Diseño metodológico	88
3.3.1	Datos etnográficos.....	89
4	Capítulo 4: Cultura Local y Gestión	94
4.1	Los pueblos originarios de Salinas.....	94
4.2	La condición de Salinas en 1970 y la Misión Salesiana.....	101
4.3	Estructura de las Organizaciones del Proceso Comunitario en la actualidad	110
4.4	Interpretación de los datos etnográficos mediante el análisis crítico del discurso	120
4.4.1	Formaciones discursivas sobre cultura local.....	120
4.4.2	Texto, práctica discursiva y práctica social sobre el discurso de cultura local.....	121
4.4.2.1	Explotación.....	128
4.4.2.2	Prácticas comunitarias.....	133
4.4.2.3	Autoridad	144
4.4.2.4	Tradiciones.....	154
4.4.2.5	Valores	157
4.4.3	Formaciones discursivas sobre Gestión.....	162
4.4.4	Texto, práctica discursiva y práctica social sobre el discurso de gestión	163
4.4.4.1	Productividad.....	165

4.4.4.2	Herramientas de gestión.....	170
4.4.4.3	Gestión Comunitaria	173
4.4.4.4	Estilo de Administración.....	178
4.5	La intertextualidad entre los discursos de cultura local y gestión	179
4.5.1.1	Primera convergencia	180
4.5.2	Segunda convergencia.....	186
4.5.2.1	Los silencios en el Proceso Comunitario	189
5	Capítulo 5: Consideraciones finales.....	192
6	Bibliografía	202

Capítulo 1

1.1 Introducción

Es fundamental que en los actuales momentos prevalezca un pensamiento crítico sobre la gestión de las organizaciones en nuestro país, las diferentes herramientas que aplican tienen una visión positivista del acto administrativo -donde su prioridad es el lucro y no la búsqueda del bienestar tanto individual como colectivo-; desde este punto de vista se debe comprender las formas de gestión desde la realidad de nuestros pueblos, las que, en varios casos, no se enmarcan en el paradigma de la racionalidad científica, pero constituyen una base de conocimiento importante para plantear una plataforma teórica nueva para la gestión de las organizaciones, que se fundamentan en conceptos de cooperación, colaboración, reciprocidad, participación; y, que se orientan a mejorar el bienestar de la sociedad.

El fin de la mayoría de las organizaciones orientadas por la lógica de la modernidad es maximizar sus rendimientos, independiente de las condiciones de las personas, fundamentan su accionar en la racionalidad instrumental, la que es evaluada a partir de indicadores cuantitativos como el Producto Interno Bruto (PIB), que es el valor de toda la economía sin restar las amortizaciones, Max-Neef (1991) denomina producto geográfico bruto (PGB) a la diferencia entre el PIB y las amortizaciones, éstas contabilizan los trabajos invisibles de las mujeres, que suponen el 20 o el 30 por ciento del PIB, en la contabilidad macroeconómica tampoco se

incluyen los servicios ambientales prestados por la naturaleza (Max-Neef 1991, 10); la organización moderna invisibiliza los trabajos realizados por las personas pobres, se confunde el concepto de trabajo con el de empleo asalariado, la economía capitalista solo reconoce aquellas actividades que generan ingresos financieros, se desconoce el trabajo realizado por mujeres, campesinos, trabajos comunitarios, trabajos voluntarios, y otros, por lo que se vuelve esencial reconocer la existencia de grupos sociales que generan formas alternativas para buscar su bienestar, es fundamental que se preste atención desde una mirada académica para poder entender e identificar cierto tipo de dinámica organizacional en estos grupos sociales, que permita encontrar un nuevo derrotero para nuestra sociedad, considerando que “la panacea liberal que se le ofrece a nuestros pueblos no es capaz de garantizar un desarrollo ecológicamente sustentable, socialmente justo y políticamente viable” (Max-Neef 1991, 15).

Es primordial analizar diferentes formas de gestión social que constituyan una alternativa a la globalización neoliberal; en el que se tomen en cuenta alternativas planteadas por los diferentes movimientos sociales. El desarrollo de nuevos paradigmas representa un largo camino en el que se deben considerar aportes realizados en la obra del sociólogo brasileño Alberto Guerreiro Ramos, que en su libro *A redução sociológica* (Guerreiro Ramos 1996), subraya el “triple sentido de la Reducción Sociológica, a saber: a) la actitud imprescindible a la asimilación crítica de la ciencia y de la cultura importadas; b) el adiestramiento cultural sistemático necesario para habilitar al individuo a resistir a la manifestación de su conducta y a las presiones sociales organizacionales; c) la superación de la ciencia social en

los modelos institucionales y universitarios en que se encuentra” (Tenorio 2007); también se debe considerar los aportes realizados por Boaventura De Sousa Santos, que a partir de una crítica a la modernidad capitalista propone la “razón cosmopolita” (Santos 2005, 151-155). Estos aportes teóricos deben constituirse en una base conceptual para iniciar un proceso de desarrollo de nuevas formas de gestionar las organizaciones desde nuestra realidad, en la que se debe considerar toda la riqueza cultural de nuestra sociedad.

Debemos comprender que no existe un principio único de transformación social, y que la industrialización no es necesariamente el motor del progreso ni la partera del desarrollo, actualmente las limitaciones del concepto de desarrollo son evidentes, puesto que han quedado relacionadas al crecimiento del PIB, y, en lugar de buscar nuevos modelos de desarrollo alternativos, tal vez haya llegado la hora de comenzar a crear alternativas al desarrollo (Santos 2003, 29).

Santos (1998) señala que el paradigma cultural de la modernidad – que se construyó entre el siglo XVI y fines del siglo XVIII-, está conformado por el pilar de la regulación y el pilar de la emancipación, los que de por sí son muy complejos; el pilar de la regulación está conformado por los principios del Estado, el mercado y la comunidad; en el pilar de la regulación en lugar de un desarrollo armonioso de los tres principios, se produjo un despliegue excesivo del principio del mercado en detrimento de los otros dos principios. El pilar de la emancipación está constituido por la lógica de la racionalidad estético-expresiva del arte y la literatura; la

racionalidad moral práctica de la ética y del derecho y la racionalidad cognitivo-instrumental de la ciencia y de la técnica; en el pilar de la emancipación se impuso la lógica de la racionalidad cognitivo-instrumental de la ciencia y la técnica a las otras dos lógicas emancipadoras.

La relación entre los componentes de los pilares de la regulación y de la emancipación fue complicada, lo que permitió que muchas de las promesas se excedan y otras tengan déficits.

El proceso reconstructivo de los déficits y excesos del paradigma cultural de la modernidad fue progresivamente confiado a la ciencia y de una forma subordinada, aunque también determinante, al derecho; promovidos por la rápida conversión de la ciencia en fuerza productiva (Santos 2003, 53) -resultado de la relación entre la lógica de la racionalidad cognitivo-instrumental de la ciencia y la técnica y el principio del mercado-, es decir, la ciencia se convirtió en la nueva religión, y la relación entre ciencia y derecho se convierte en la característica fundamental de la modernidad, la hipercientifización del pilar de la emancipación permitió promesas brillantes y ambiciosas, pero, a medida que transcurría el tiempo, quedó claro, que muchas de esas promesas quedarían incumplidas y que la misma ciencia moderna, lejos de eliminar los excesos y los déficits, contribuyó a recrearlos en modelos siempre renovados (Santos 2003, 60).

Estos excesos y déficits han producido desigualdades sociales que han permitido una concentración de la riqueza en un porcentaje pequeño de la población, dejando a amplios sectores de la población fuera de la

posibilidad de una vida digna y no han permitido la democratización política del sistema político.

El desequilibrio entre los pilares de la regulación y la emancipación impulsado por la ciencia moderna induce a cuestionar a la racionalidad científica, planteándola como una forma de conocimiento desencantado y triste que transforma la naturaleza en un autómeta (Santos 2003).

Las teorías organizacionales, no se quedaron exentas de esta condición de la modernidad, fundamentalmente buscan el mejoramiento de la productividad y competitividad, en desmedro del bienestar de la sociedad, como una de las características de la condición actual del capitalismo desorganizado, manifiesta Albert J. Dunlap "la empresa pertenece a las personas que invierten en ella: no a sus empleados, proveedores ni la localidad donde está situada"¹, lo que se ha logrado por la vinculación directa entre la lógica racionalizadora de lo cognitivo instrumental de la ciencia y la técnica con el principio del mercado, es decir toda la estructura se orienta a los requerimientos del mercado.

La regulación terminó absorbiendo a la emancipación, con lo que se perdió la condición dialéctica entre los pilares de la modernidad, que estaba orientada a buscar el bienestar de la sociedad, como consecuencia de una hipercientifización de la emancipación combinada con la hipermercantilización de la regulación, lo que terminó neutralizando la perspectiva de una transformación social profunda y la visión de futuros alternativos.

¹ Citado en (Bauman 1999).

La ciencia y la tecnología aumentaron nuestra capacidad de acción de una forma sin precedentes, y, con ello, expandieron la dimensión espacio temporal de nuestros actos, la expansión de la capacidad de acción no ha caminado paralela a la expansión de la capacidad de previsión; por ello, la previsión de las consecuencias de la acción científica es necesariamente menos científica que dicha acción en sí misma, lo que genera en primer lugar un cuestionamiento de la noción de progreso científico, mientras que la segunda se limita a exigir más progreso científico (Santos 2003, 62).

La segunda lectura es la que ha prevalecido hasta el momento, pero se está generando una preocupación mayor por el exceso de la ciencia, puesto que no ha logrado solucionar los grandes problemas contemporáneos, lo que ha llevado a cuestionar, como también a defender el rol de la ciencia, lo que conduce a preguntarnos por las relaciones entre la ciencia y la virtud, por el valor del conocimiento llamado ordinario o vulgar que nosotros, los sujetos individuales o colectivos, creamos y usamos para dar sentido a nuestras prácticas y que la ciencia se obstina en considerar irrelevante, ilusorio y falso (Santos 2003, 64-65).

Preguntamos, sí efectivamente en la gestión de las organizaciones todo su quehacer responde a la aplicación de determinadas teorías organizacionales, puestas en práctica mediante diferentes herramientas metodológicas sustentadas en el método científico, o corresponde a la aplicación de un conocimiento de sentido común.

En primer lugar si la gestión de una organización es el resultado de aplicar diferentes teorías y metodologías organizacionales -las mismas que en las condiciones actuales responden a una racionalidad instrumental-, en muchos casos no se logran los resultados planteados, esto nos coloca frente a un dilema; primero, la hipótesis planteada por la teoría no se cumple -lo que permitiría invalidar la teoría-; o en segundo lugar, las teorías fueron aplicadas en condiciones distintas a las que fueron desarrolladas. La primera condición es pasada por alto, en el momento en que muchos autores conceptualizan a la gestión como la ciencia y el arte de administrar, porque se estaría evidenciando una limitación en el alcance de la racionalidad científica, y sería el resultado de ambigüedades e incomprendiones propias de quien todavía está gateando en sus pretensiones científicas (P. R. Motta 1993, 14).

La segunda condición plantea un espacio para un amplio debate de las teorías organizacionales, las que son parte de las ciencias sociales y como tal no pueden establecer leyes universales, porque los fenómenos sociales están históricamente condicionados y culturalmente determinados (Santos 2003, 72), esto permite justificar por qué varias teorías organizacionales no cumplen sus planteamientos conceptuales en muchas organizaciones, puesto que nuestra realidad, de país periférico, es distinta a la realidad de los países centrales (Santos 1998) -lugar en el que se han desarrollado las teorías organizacionales-, esto nos coloca frente a varias alternativas, primero desde la perspectiva de la racionalidad científica, desarrollar teorías organizacionales que consideren nuestra propia realidad,

lo que nos conduciría, en el caso de tener éxito, a los mismos problemas de la extrema cientificidad de la gestión organizacional.

La otra alternativa es que se desarrolle una nueva base de conocimientos que debe ser el resultado de un enfrentamiento entre el conocimiento científico y el conocimiento no científico (Santos 2005, 152), es decir la nueva base se debe fundamentar en un nuevo paradigma que considere las condiciones de los movimientos alternativos, puesto que la experiencia social en todo el mundo es mucho más amplia y variada de lo que la tradición científica o filosófica occidental conoce y considera importante (Santos 2005, 152), desde este punto de vista nos sirve muy poco las diferentes teorías organizacionales, por lo que será necesario proponer un modelo diferente de racionalidad (Ibíd.), que rescate nuestra historia, nuestra cultura, nuestro conocimiento que ha sido invisibilizado por la racionalidad científica.

En este estudio se analiza el proceso de desarrollo endógeno de la Parroquia Salinas, perteneciente al Cantón Guaranda, en el que se presenta todo el accionar que en 40 años de trabajo comunitario han creado y recreado en varias organizaciones comunitarias y que constituye una alternativa al modelo de desarrollo orientado por la razón del mercado.

Una vez finalizada la investigación se produjo un giro en la construcción de la propuesta, por lo que al título de la presente investigación “Cultura Local y Gestión” se debe incrementar una condición particular del objeto de

estudio, que corresponde al “El “espacio – dinámica²” de la Parroquia Salinas de Tomabela”, esto permite que el título de la investigación indique en forma muy concreta la parte espacial de la investigación.

1.2 Objetivo General

Levantar datos históricos de la Parroquia Salinas de Tomabela, y buscar en la lectura de su formación elementos de su cultura que puedan explicar su dinámica organizacional.

1.3 Objetivos específicos

- Realizar un estudio histórico sobre los orígenes del pueblo de Salinas de Tamabela.
- Estudiar el fenómeno social de Salinas como un caso de organización.
- Realizar un levantamiento de datos sobre la historia del proceso comunitario.
- Describir el proceso de desarrollo comunitario de la Parroquia Salinas de Tomabela.

² Martins, Paulo Emílio. 2011

- Determinar quiénes fueron los inspiradores del proceso comunitario de Salinas de Tomabela.
- Qué tipo de proyecto tenían.
- Elegir categorías que permitan comprender las características culturales que expliquen su dinámica organizacional.
- Realizar una comparación de ciertas características organizacionales encontradas en el análisis del proceso comunitario de Salinas de Tomabela con las características de las teorías organizacionales más relevantes en la actualidad.

1.4 Delimitación del Estudio

La presente investigación se realizó en el área geográfica de la Parroquia Salinas, en su cabecera cantonal, por ser el lugar en donde se concentran las actividades productivas y administrativas del proceso comunitario. Las categorías de análisis permitieron identificar algunas formas culturales que explican determinadas dinámicas organizacionales.

Se realizó un estudio documental para determinar los orígenes del pueblo, conocer los diferentes grupos étnicos que poblaron su territorio en épocas anteriores, determinar sus costumbres y sus actividades productivas. A partir de esto, se identificaron aspectos de su cultura que permitieron explicar ciertas formas de su dinámica organizacional.

Se realizó una investigación cualitativa para comprender el proceso de producción comunitaria en Salinas de Tomabela, determinar quiénes fueron las personas que impulsaron su desarrollo, qué estrategias aplicaron y cómo lograron incorporar a la comunidad en este proyecto.

1.5 Justificación de la investigación

En Ecuador los estudios sobre las ciencias de la gestión no tienen especial relevancia. La importancia marginal que se ha dado a esta área del conocimiento no permite comprender el funcionamiento de nuestras organizaciones desde nuestra realidad; muchas herramientas instrumentales son aplicadas por presión de grandes clientes o, en la gran mayoría, como resultado de las modas en gestión.

El poco interés sobre el estudio de las ciencias de la gestión en nuestro país se puede evidenciar en el bajo nivel de satisfacción que existe sobre el funcionamiento de las organizaciones: Mientras que las organizaciones del Estado no logran satisfacer los requerimientos de la sociedad, las organizaciones del sector privado mantienen niveles de productividad, en los diferentes sectores, menores que los niveles de los países de la región.

Las condiciones actuales de nuestra sociedad exigen que se produzcan cambios en la forma de gestión de las organizaciones tanto públicas como privadas, y una de las instituciones que se debe involucrar en este proceso es la universidad ecuatoriana, pero a pesar que el área con mayor porcentaje de carreras del sistema de educación superior es

Administración y Comercio, todos sus programas de estudios están orientados al manejo de herramientas administrativas para mejorar los niveles de productividad, por lo que es importante que se inicie un proceso de cambio que permita, desde nuestra realidad, determinar formas endógenas de administrar nuestras organizaciones.

La gestión organizacional debe impulsar la transformación de las relaciones sociales que se dan en las organizaciones, considerando la incorporación de la opinión pública mediante un ejercicio democrático y de ciudadanía, orientada a mejorar los diferentes servicios que el Estado debe ofrecer a la comunidad.

En el Ecuador, las instituciones públicas tradicionalmente no responden a las necesidades de la mayoría de la población y su formación está ligada a intereses inmediatistas de los diferentes grupos de poder, generando un Estado fragmentado. Además no ha existido una perspectiva clara que evidencie la aplicación de conceptos de gestión pública.

En los primeros años de la República (1830-1860), el interés del Estado estaba orientado al cobro de impuestos y al control del Gobierno por parte de los diferentes sectores de poder, lo que dio paso a una gestión de tipo colonial. A partir de 1860 el gobierno de García Moreno inició un proceso de integración del Estado a través de la creación de varias instituciones que sirvieron de base para un programa de modernización (López Parra 2007), pero la permanente inestabilidad política del país ocasionada por los intereses de los grupos de poder no permitió que se concretara.

A partir de la Revolución Juliana de 1925, se crearon instituciones que respondieron a un programa de gobierno claramente definido y fueron administradas por profesionales (burócratas), pero los avances en la conducción de las organizaciones del Estado fueron opacados por la crisis mundial de esa época, agravada por el conflicto limítrofe con el Perú en el año 1942, condiciones que no permitieron el desarrollo de los diferentes sectores del país. Con el auge petrolero en las décadas de los 60s y 70s, se produjo un incremento substancial de los ingresos, que no fueron canalizados en reformas del Estado de forma planificada sino que fueron utilizados para incrementar exageradamente el tamaño de las instituciones del Estado.

En los años 60s la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), declara esa década como la década del desarrollo. Ecuador asume las políticas desarrollistas propuestas por la Comisión y se suma al Programa de la Alianza Para el Progreso que Estados Unidos presentó para frenar la influencia de la Revolución Cubana. Dentro de este contexto, el Estado asumió el papel de promotor del desarrollo económico y de la modernización del sistema de libre empresa; se adoptó por primera vez un Plan de Desarrollo y se impulsaron las tres reformas consideradas imprescindibles: la agraria, la tributaria fiscal y la administración pública.

Se dio prioridad al crecimiento de la industria sustitutiva de importaciones, a la que se le brindaron recursos, facilidades o exoneraciones tributarias y leyes de protección. El país alentó la inversión

extranjera y entró a participar en el proceso de integración concretado en la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio ALALC (1960).

La crisis de la década de los 80s ocasionada por los altos niveles de endeudamiento externo, la caída del precio del petróleo y las inundaciones por el Fenómeno del Niño, entre otras causas, impidieron que el Estado respondiera a los requerimientos de una sociedad que estaba inmersa en un incremento de los niveles de pobreza.

Los diferentes gobiernos de turno aplicaron medidas económicas alineadas con las propuestas económicas del Consenso de Washington (WC)³. Se plantea "...que pocas veces en el mundo una propuesta ideológica ha alcanzado los niveles de globalidad del neoliberalismo. Una ideología, y no simplemente una teoría económica" (Acosta 2006, 157), Estas propuestas económicas se aplicaron de manera ortodoxa en el gobierno de Sixto Duran Ballén (1992-1996), cuando la modernización del Estado se redujo a una simple privatización de las instituciones públicas, a la compra de renuncias de los servidores públicos y a la limitación del Estado como un ente regulador. "Entre los responsables del ajuste, a más de los sucesivos gobiernos, habría que mencionar a los organismos multilaterales, verdaderos gestores de la política económica ecuatoriana.

³ Este recetario recoge las medidas del FMI, del Banco Mundial y demás organismos multilaterales de crédito (BID, CAF, etc.), así como la posición del gobierno norteamericano y de los conglomerados transnacionales de mayor influencia global, sobre todo de los Estados Unidos; ...vale la pena rescatar diez componentes básicos de su recetario: Austeridad y disciplina fiscal; reestructuración del gasto público; reforma tributaria, privatización de las empresas públicas; establecimiento de un sistema cambiario competitivo; liberalización comercial; desregularización del mercado financiero y apertura de la cuenta de capitales, apertura sin restricciones a la inversión extranjera directa; flexibilización de las relaciones económicas y laborales; Garantía y cumplimiento de los derechos de propiedad privada (Acosta 2006, 157-158).

Su poder y su creciente influencia, al margen de cualquier control democrático, son indiscutibles” (Acosta: 2006:165).

Todas estas imposiciones limitaron la inversión en proyectos sociales de salud, educación, infraestructura, que frenaron el desarrollo del país. Los mecanismos de presión aplicados por los organismos multilaterales fueron ejercidos a través de las cartas de intención del FMI, como un requerimiento para acceder a nuevos créditos que permitieran financiar el déficit permanente del presupuesto.

El sector privado se mantuvo a la sombra de los diferentes gobiernos, en muchos casos aprovechando los niveles de vinculación para participar en proyectos a través de procesos no muy transparentes, y su gestión estuvo orientada a lograr máximos niveles de rentabilidad, independientemente de las condiciones en las que debieron trabajar las personas dentro de las organizaciones.

La gestión del Estado estaba orientada a impulsar el desarrollo de los diferentes sectores productivos, quedando al margen los sectores de la población con menos recursos económicos, que fueron parte de un sistema de sobrevivencia a través de la participación en diferentes formas de comercio informal, trabajos ocasionales, migración, y en muchos casos pasaron a formar parte de los grupos de desempleados. La falta de atención a los sectores más pobres fue más evidente en los sectores rurales, los que en muchos casos no tenían acceso a ningún tipo de servicio básico.

En la presente investigación se explica cómo las condiciones de desarrollo endógeno pueden determinar una dinámica organizacional a partir de la experiencia del proceso comunitario de la Parroquia Salinas de Tomabela, la que ha permitido un cambio radical en las condiciones de vida de esta localidad.

A esto se suma la crisis del sistema de producción capitalista, que se evidencia en la concentración de la riqueza en un porcentaje bajo de la población, la destrucción del ambiente por la sobreexplotación de los recursos naturales, los flujos migratorios hacia los centros hegemónicos, el desarrollo de una sociedad que garantiza bienes de consumo. Desde la perspectiva organizacional se desarrolló, a partir del fordismo, un nuevo tipo de trabajador, en el "...que reducían las actividades humanas a simples y rutinarios movimientos fuertemente predeterminados que debían seguirse de manera obediente y mecánica, sin intervención de las facultades mentales y manteniendo a raya todo sesgo de espontaneidad e iniciativa individual" (Bauman 2002b, 31), lo que junto al desarrollo de la tecnología condujeron a un proceso de esclavización de las personas en los espacios organizacionales.

Frente a esta situación es necesario que se encuentren formas alternativas de gestionar las organizaciones, en las que se consideren las condiciones culturales de cada localidad, se impulse un proceso de gestión que priorice la condición de las personas por sobre la rentabilidad de carácter financiero, y, en general, se impulse un proceso de emancipación de las personas en los espacios organizacionales.

En esta búsqueda en la presente investigación se explica cómo las condiciones de desarrollo endógeno determinan una dinámica organizacional a partir de la experiencia del proceso comunitaria de la Parroquia Salinas de Tomabela, la que ha permitido un cambio radical en las condiciones de vida de esta localidad.

Capítulo 2: Marco Teórico

En este capítulo se hace un recorrido de la base conceptual sobre administración y gestión; cultura; comunidad y practicas comunitarias, la doctrina social de la iglesia y economía solidaria, los que permiten estructurar una base epistemológica para el entendimiento del proceso comunitario de Salinas. Cabe mencionar que, dentro de esta comprensión, uno de los actores fundamentales lo constituye la Misión Salesiana encabezada por el Padre Antonio Polo.

En el campo organizacional es muy común utilizar términos como gestión, administración, gerencia o gestionar, administrar, gerenciar; términos que en muchos casos son utilizados como sinónimos y cuyos significados no difieren en un sentido amplio. Una opinión muy extendida sostiene que los vocablos gerente y gerenciar derivan casi directamente del verbo francés *ménager* que significa disponer, gobernar con sentido. La palabra *ménagement* parece derivar de *ménager* en el sentido de administración, conducción, o incluso de cuidado de alguna cosa (Aktouf 2001, 18). Desde este punto de vista, cuando hablamos de modelos de gerencia, en general se hace referencia a las diferentes formas de administrar las organizaciones, los mismos que son el resultado de una evolución histórica.

A partir de la revolución industrial se produce un cambio radical en la forma de conducción de la organización del trabajo, cuyo proceso está vinculado a la aparición varios años antes del paradigma de la modernidad,

que significó el rompimiento con formas milenarias, instituyendo un orden social más dinámico guiado por la razón humana (P. R. Motta 2001, 2-3). Esta situación se acentúa por la crisis global ocasionada por el sistema de producción, la que no es consecuencia de un fracaso del capitalismo sino todo lo contrario, el resultado de su triunfo (Echeverría 2006, 41).

Las ciencias de la gestión buscan explicar la relación que existe en las organizaciones entre sujetos y objetos. A partir de esta relación, se tendrán dos perspectivas completamente diferentes de enfocar la gestión. En primer lugar, una de estas perspectivas considera que el fin de una organización es el objeto y que el sujeto se convierte en un medio, lo que implica que se utiliza a las personas como un medio para la generación de mayores niveles de rentabilidad de los inversionistas; lo que de acuerdo a Guerreiro Ramos (1981) responde a una racionalidad instrumental. La segunda alternativa es que el fin de una organización sea el sujeto y el medio el objeto, con lo que en este caso se buscará el bienestar de la sociedad, lo que se denomina como racionalidad sustantiva.

Las organizaciones que se administran desde la perspectiva de la racionalidad instrumental buscan mejorar la eficiencia, eficacia, productividad, que es el fundamento del sistema de producción capitalista, y en nuestro país casi la totalidad de las organizaciones no escapa de esta forma de gestión organizacional.

En este estudio se determina la relación que existe entre administración y cultura. Aparentemente son dos conceptos disímiles, ya que uno trata de organizaciones modernas productivas insertas en el

mercado, en cambio la cultura es una recreación de las relaciones sociales entre las personas, grupos humanos que están atravesadas por valores como la solidaridad, la inclusión, la reciprocidad, la igualdad, etc., valores que no se presentan en el mercado tradicional pero que dentro de una forma de gestión alternativa de las organizaciones son pilares fundamentales.

2.1 La Gestión como un concepto integrador

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, gestión viene del latín *gestiō,-ōnis* que es la acción y efecto de gestionar/administrar y, gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. A su vez administrar proviene del latín *administrāre* que se refiere a gobernar, dirigir, ordenar, desempeñar, suministrar, es decir es una acción en la que una persona suministra alguna cosa a otra persona o personas. La “administración es un fenómeno de acción cooperativa (trabajo societario - involucra mínimo a dos actores/personas) en que un(os) actor(es) tiene(n) un mayor nivel jerárquico (autoridad) sobre el (los) otro(s) en las organizaciones...para alcanzar misiones, objetivos y/o propósitos específicos” (P. E. Martins 2001, 54).

A pesar que gestionar y administrar en varios casos pueden ser utilizados como sinónimos, en nuestro país el término administrar está relacionado con procesos de control y presión a las personas en los espacios organizacionales, tanto de los sectores privado y público, puesto

que este último aplica una gama de herramientas metodológicas propias del sector privado (Stiglitz 2002). Administrar tiene una fuerte influencia positivista a partir de los principios de la administración científica de Taylor (Taylor 2003) y se vincula con una forma de dirección fundamentada en las relaciones de poder y jerarquía.

El término gestión se utiliza, fundamentalmente, en organizaciones de carácter social, en las que prima el interés de las personas sobre la rentabilidad, por lo que gestión se plantea como una alternativa para impulsar procesos de emancipación de las personas en los espacios organizaciones.

La administración corresponde a la realización de actividades o tareas en serie respecto de las cuales el administrador debe garantizar su cumplimiento.

Henry Fayol planteó que administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol 2003, 161-227). Esta propuesta se ha constituido en el fundamento de la gerencia contemporánea y se mantiene vigente hasta la actualidad, tiene una visión instrumental de la administración, es decir la realización de las actividades están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La administración en el Ecuador ha recurrido a la aplicación de herramientas y teorías organizacionales que se enmarcan en el paradigma funcionalista (Burrell y Morgan 1982, 25-28), se sustentan en el positivismo

como método de investigación y su principal objetivo es el incremento de los niveles de productividad, en detrimento del bienestar de las personas.

En el Ecuador existe un abismo entre la práctica organizacional, cimentada en la utilización de herramientas metodológicas alineadas con las teorías de la escuela clásica de la administración, y los postulados de las teorías organizacionales contemporáneas. Un aspecto común es que son teorías desarrolladas en los países centrales, las que responden a una realidad diferente a la de nuestro país, por lo que existe una ingenuidad en la forma de abordar y plantear las teorías organizacionales (Guerreiro Ramos 1981), porque su práctica se ha reducido a una simple aplicación de metodologías orientadas al mejoramiento de la productividad de las organizaciones, las que en su gran mayoría han fracasado, y tampoco se ha logrado un proceso de desarrollo de una base conceptual a partir de la realidad de nuestro país; por lo que es fundamental impulsar un proceso para "...agredir y violentar el *establishment* académico para que pueda salir de su inercia funcionalista y negocie con otros conocimientos, formas de saber o maneras de pensar la acción dentro de sistemas formalmente organizados, a fin de alcanzar su emancipación" (Tenorio 2004a, 22).

Esta perspectiva ingenua de la práctica organizacional conduce a aceptar teorías de alcance general y universal, lo que constituye una característica de las modas, las que se presentan como válidas universalmente, como promotoras indispensables de la calidad y conductoras hacia la perfección (P. R. Motta 2001, xv). El cambio debe producirse a partir de la realidad de cada espacio organizacional, el que

debe ser analizado desde una perspectiva interdisciplinaria, es decir “el fenómeno administrativo es esencialmente un acto social y, como tal, singular, moral e histórico” (P. E. Martins 2001, 55).

Es importante establecer una ruptura con la forma tradicional de los postulados de la administración que se fundamentan en la racionalidad funcional, orientada al cumplimiento de los fines y que tiene una visión lineal del tiempo. Según Santos (2005), bajo la concepción del tiempo lineal, la historia tiene dirección y sentidos únicos y conocidos, que están formuladas de diversas formas en los últimos doscientos años: Progreso, revolución, modernización, desarrollo, globalización (Santos 2005, 160). Esto significa que la administración debe seguir una sola dirección a través de la aplicación de las mismas teorías y metodologías para todas las organizaciones en los diferentes sectores.

Actualmente la sociedad se encuentra inmersa en un proceso de reificación evidenciada según Honneth (2007) a través de cuatro contextos: El primero corresponde a una cantidad de novelas y relatos que dispersan un proceso de economización oculta de nuestra vida cotidiana (Hochschild 2008); (Houellebecq 2000); en segundo lugar, en el área de la sociología cultural o de la psicología social, hay estudios que detectan en los sujetos una tendencia creciente a simular deseos o sentimientos, por oportunismo, hasta que los experimentan como componentes de la propia personalidad; en tercer lugar está la reificación a formas extremas de la utilización instrumental de las personas; y finalmente se considera al ser humano como un autómatas que busca explicar su sentir y actuar a través del mero

análisis de las conexiones neuronales en el cerebro y es abstraído de su condición humana (Honneth 2007, 14-18). La administración desde esta perspectiva instrumental responde al proceso de reificación de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios que tratan de maximizar sus rendimientos.

Se debe establecer una ruptura con los preceptos paradigmáticos de la administración fundamentada en la racionalidad instrumental, en un momento en que el sistema de producción predominante -dominado por la burocratización y la monetarización del mundo- atraviesa por una crisis irreversible, y en donde “la organización del capitalismo se ve amenazada por una serie de crisis en que la legitimidad del sistema para dirigir la vida de las personas no se ha logrado” (Burrell 1994, 6). Es fundamental iniciar un proceso de emancipación de la sociedad, considerando que la experiencia social del mundo hoy es mucho más amplia y variada de lo que la tradición científica o filosófica occidental conoce y considera importante (Santos 2005, 152).

Las iniciativas de cambio en la administración y gestión de las organizaciones deben “...crear espacios económicos en los que predominan los principios de igualdad, solidaridad o respeto a la naturaleza” (Santos y Rodríguez 2011, 20). La gestión de las organizaciones debe considerar al ser humano como su principal objetivo a través del desarrollo de formas de gestión que impulsen sistemas de producción alternativos y economías solidarias (Santos 2005, 151).

Esta ruptura debe sustentarse en un modelo de racionalidad diferente al modelo propuesto por los países centrales. Santos (2005) establece una crítica a la racionalidad occidental, denominándola razón indolente, y plantea el modelo de la racionalidad cosmopolita, que está fundada en tres proyectos sociológicos: La sociología de las ausencias, la sociología de las emergencias y el trabajo de traducción. Una de las características más relevantes de la racionalidad indolente es que contrae el presente, haciéndole huidizo, y expande el futuro de forma indefinida. Santos plantea que la racionalidad cosmopolita sigue una trayectoria diferente: Expande el presente y contrae el futuro, el objeto de la sociología de las ausencias es transformar objetos imposibles en posibles (Santos 2005, 152-171).

En la racionalidad indolente, Santos (2005) señala que la razón metonímica produce las no existencias mediante cinco lógicas o modos de producción de no existencias: Monocultura del saber y del rigor del tiempo, monocultura del tiempo lineal, lógica de la clasificación social, lógica de la escala dominante y la lógica productivista. A través de estas cinco lógicas se han invisibilizado muchas de las experiencias del mundo, a las que se clasifican como: ignorante, residual, inferior, local e improductivo, puesto que éstas surgen como obstáculos frente a las realidades que aparecen como importantes: Científicas, avanzadas, superiores, globales y productivas.

La sociología de las ausencias amplía el campo creíble de las experiencias existentes, lo que permite ampliar el presente, para lo que es

necesario impulsar una visión ecológica de los saberes, las temporalidades, los reconocimientos, las trans-escalas y la ecología de la productividad (Santos 2005, 152-167).

Desde la perspectiva del campo organizacional la ecología de la productividad impulsa la recuperación y valorización de los sistemas alternativos de producción y organización invisibilizados en nuestros pueblos, por lo que se debe iniciar un proceso de visibilización de formas de trabajos comunitarios como la minga, los presta manos o las cooperativas productivas, entre algunas de las formas de producción y gestión que se han mantenido en el tiempo y están presentes como manifestaciones culturales de la sociedad, aunque la razón metonímica ha hecho que estas formas de producción sean vistas como marginales, como una forma de economía para pobres.

La gestión de las organizaciones debe promover el desarrollo de espacios cimentados en la reciprocidad, y basar su quehacer en la relación yo-tú (Buber 2006). Esto debe permitir impulsar procesos de diálogo sustentados en la teoría de la acción comunicativa, la que corresponde al "...principio de una teoría de la sociedad que se esfuerza por dar razón de los cánones críticos de que hace uso" (Habermas 2003, 9), para desarrollar elementos de bienestar en los espacios organizacionales.

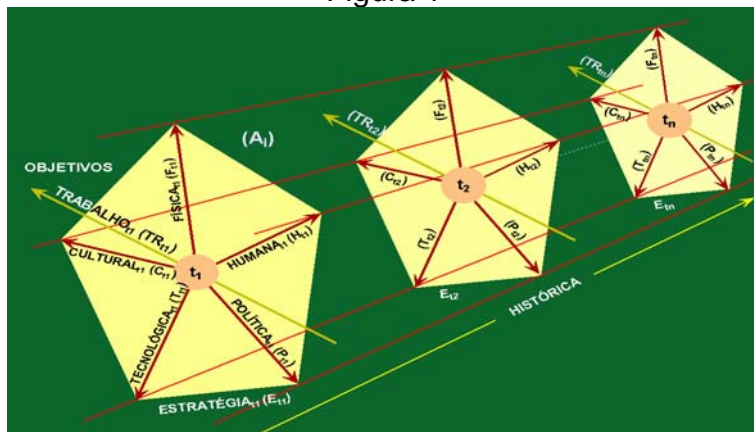
Para atender las deficiencias sociales de las organizaciones alineadas con la lógica del mercado, Tenorio (2004b) parte de la premisa de la óptica de la sociedad y del trabajo sobre el estado y el capital, siendo protagonista de esta relación la ciudadanía deliberativa y republicana

(Tenorio 2004b, 14-36). Para impulsar procesos de emancipación en los espacios organizacionales, su accionar se sustenta en la acción comunicativa, la que “se refiere a la interacción de al menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que (ya sea con medios verbales o con medios extraverbales) entablan una relación interpersonal” (Habermas 2003, 124). El principal actor es el ciudadano, el que a través de la comunicación debe llegar a acuerdos para emprender las acciones pertinentes que permitan alcanzar los objetivos de las organizaciones, esto implica que la acción comunicativa “se basa en un proceso cooperativo de interpretación en que los participantes se refieren simultáneamente a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo aun cuando en su manifestación sólo subrayen temáticamente uno de estos tres componentes” (Habermas 2001, 171).

Para impulsar una reorientación en los estudios organizacionales que impulsen un cambio a partir de las deficiencias sociales en los espacios organizacionales, se parte del hecho que los estudios organizacionales ha sido parte de un proceso ecléctico entre diferentes teorías y herramientas metodológicas, que no han permitido abordar el fenómeno organizacional en toda su complejidad. En este orden de cosas, el abordaje de la dinámica en las organizaciones se debe realizar desde una perspectiva multidimensional que permita comprender el espacio-dinámica organizacional en un determinado momento de tiempo a partir de cinco dimensiones: Una dimensión material (física); humana (sus actores); una dimensión tecnológica (los procesos); una política (relacionada a los asuntos de poder, jerarquía, decisión y control de las organizaciones) y,

finalmente, una dimensión simbólica o cultural (P. E. Martins 2011). Los fenómenos organizacionales son el resultado de la relación de algunas o todas estas dimensiones en diferentes proporciones en un determinado tiempo, lo que significa que a la dinámica entre las cinco dimensiones se debe incorporar la historia, porque en el espacio organizacional se revela el pasado y presente que producen una memoria, y asume diferentes configuraciones en el momento de su existencia, la que se (re)construye, también históricamente (Ibíd. pág. 5).

Figura 1



La Dimensión Temporal: el Espacio-Dinámica Organizacional en Perspectiva Histórica
Fuente: (P. E. Martins 2011, 5)

En el espacio-dinámica organizacional se producen los procesos de transformación del universo para alcanzar los resultados mediante las estrategias a través del trabajo societario, es decir el proceso de cambio se realiza por un colectivo de personas (P. E. Martins 2011), que tienen formas particulares de manifestación de su cultura, la que permite mediante un esfuerzo prolongado, vigoroso y consciente alcanzar una naturaleza ideal del ser humano (Bauman 2002, 106), mediante acuerdos desarrollados en los espacios organizacionales a través del tiempo, es decir es una

búsqueda del bienestar en una dinámica organizacional cambiante y no es una condición estática.

2.2 Cultura

Las ciencias de la gestión como parte de las ciencias sociales se desarrollan en un determinado contexto cultural, político, económico, histórico, entre otras dimensiones; por lo que el estudio de las organizaciones debe desarrollarse a partir de la condición cultural del medio en el que se encuentran inmersas. La vinculación de la cultura con la gestión dio origen al concepto de cultura organizacional como una característica de las organizaciones -no de los individuos- pero que se manifiesta y se mide desde el comportamiento verbal y/o no verbal de los individuos (Hofstede 1998).

Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. A estos modelos Hofstede (1999) los denomina programas mentales o "software de la mente", que se originan en los entornos sociales en los que habitan las personas. Como los ambientes difieren, los programas mentales también difieren. Un término común para referirse al software mental es cultura (Hofstede 1999, 32-33).

Cultura proviene de la palabra griega *paideia*: que significa crianza de los niños y ésta fue traducida en la sociedad Romana como "cultivo". Se trata del cultivo de la *humanitas* (Echeverría 2001, 31) y es la expresión de un espíritu metafísico encarnado en la vida humana. A comienzos del

siglo XIX, en Alemania, el concepto de cultura se usó para las actividades en las que la creatividad se manifestaba de manera pura, es decir en resistencia deliberada a su aprovechamiento mercantil, contrario al concepto de civilizado que se usó para las actividades en las que la creatividad se subordina al pragmatismo económico. (Echeverría, Definición de la cultura 2001, 33)

Geertz (1997: 26) señala que cultura se entiende como un contexto dentro del cual pueden describirse acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales de manera inteligible. La cultura es una teoría interpretativa y no predictiva (Ibíd., págs.35-38), y permite comprender el comportamiento de las sociedades. La cultura es el resultado de un proceso de aprendizaje desde el entorno y es "...lo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro" (Hofstede 1999, 34).

La cultura se manifiesta de diferentes maneras a través de sus costumbres, vestuario, comunicación, alimentación, etc. Hofstede (1999) agrupa estas características en símbolos, héroes, rituales. Los denomina prácticas e incorpora un nivel más, que son los valores (Ibíd. Págs. 38-42). Hofstede realiza una diferenciación conceptual y metodológica entre cultura nacional y cultura organizativa, e indica que la primera se fundamenta en los valores con una participación pequeña de las prácticas y la segunda da más importancia a las prácticas y poca importancia a los valores, por lo que se trata de dos conceptos diferentes. La cultura nacional está conformada por cuatro dimensiones: Distancia jerárquica, colectivismo frente a

individualismo, feminidad frente a masculinidad y control de la incertidumbre. Estas dimensiones también se pueden aplicar para comprender las diferentes culturas dentro de un país.

La distancia jerárquica se define como “el grado en que los miembros con menos poder en las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder está distribuido de manera desigual” (Hofstede 1999, 66-67), esta diferencia en el poder⁴, produce desigualdades en las sociedades en una relación directa. En la segunda dimensión de colectivismo frente al individualismo, se puede definir el individualismo como una característica de las sociedades laxas, en las que cada uno se preocupa de sí mismo y de su familia más próxima, mientras que el colectivismo es una característica de sociedades en las que se mantienen fuertes relaciones durante toda la vida. La tercera dimensión corresponde a lo masculino frente a lo femenino, al ser la parte sexual una variable para la comprensión de la cultura, la forma de comportamiento sexual es parte de un proceso de aprendizaje temprano, por lo que muchas de las formas de expresión son inconscientes. La cultura masculina está relacionada con valores más duros y la femenina con valores más tiernos, pero tanto hombres como mujeres pueden aprender de forma individual a comportarse de forma masculina o femenina. Finalmente la cuarta dimensión que plantea Hofstede (1999) es la incertidumbre, que corresponde a la medida que los miembros de una cultura sienten frente a situaciones de amenazas en condiciones desconocidas o inciertas.

⁴ “Lo esencial del poder es la realización de una voluntad o deseo” (Lukes 2001, 720), el que puede clasificarse como asimétrico o colectivo. El primero está caracterizado por el control, la dependencia y/o la desigualdad y el poder colectivo destaca los aspectos benignos y comunitarios del poder (Lukes 2001).

Es importante conocer la cultura de una sociedad para entender la forma de actuar de sus miembros en los diferentes espacios de acción, para evitar caer en un proceso generalizado de importación de ideas, sin considerar los valores que influyeron para su creación. Esta forma de comportamiento es evidente en el campo político y también en la administración. Por ejemplo, en la época anterior y posterior a la segunda Guerra Mundial el éxito de las empresas estadounidenses constituía el modelo a ser imitado para garantizar el éxito en las organizaciones (Hofstede 1999), resultado de una actitud muy ingenua de empresarios y docentes universitarios.

La cultura también está atravesada por el tiempo; Los grupos y organizaciones tienen un nexo histórico que determina su formación y establece las condiciones concretas de su desarrollo. La cultura "...es siempre un fenómeno colectivo porque es compartido, al menos parcialmente, por las personas que viven o han vivido dentro del mismo entorno social" (Hofstede 1999, 34). Esta es una característica que distingue a los diferentes grupos de personas y determina una forma de comportamiento general en sus diferentes actividades. Entre las organizaciones sociales más representativas se encuentra la comunidad, que permite que sus miembros se agrupen mediante un contrato social que los integra como individuos, no aislados sino como parte del grupo.

Existen diferentes perspectivas en la relación cultura y organización. Según Smircich, es algo que las organizaciones tienen o algo que las organizaciones son (Smircich 1983). Esto ha conducido a muchos autores a

tratar a la cultura dentro de las organizaciones como una variable aislada. La otra perspectiva es planteada por la mayoría de los antropólogos que concuerdan en que la cultura es un sistema estructural (Dupuis 1996, 244). En el primer caso la cultura puede ser modificada por los dirigentes de acuerdo a sus intereses y algunos acaban por confundir cultura con estrategia (Ibíd.). La perspectiva de la cultura como sistema estructural deja abierta dos orientaciones: La cultura es un “sistema de ideas, de significados o de conocimientos encontrados en toda sociedad. [...] Los mitos, rituales símbolos, lenguaje propio de las organizaciones constituyen, entonces, el principal objeto de sus estudios” (Dupuis 1996, 245). Esta forma de abordar la cultura en las organizaciones hace que los investigadores se preocupen de las expresiones culturales al interior de la organización, sin considerar la relación con su entorno, lo que conduce a una interpretación de la cultura de una organización a partir de su entorno; la segunda orientación ve a la cultura como un sistema sociocultural (Allaire y Firsirotu 1984) y postula que “Todos los fenómenos culturales deben verse como mediados a través de la totalidad social” (Jay 1974, 104), por lo tanto la cultura organizacional es el resultado de la acción externa e interna.

2.3 Prácticas Comunitarias

Históricamente la gestión comunitaria ha estado relacionada con la realización de actividades para beneficio común y como una forma de tributo al Estado. Ayala Mora (2008) plantea que al inicio de la colonia, los conquistadores españoles utilizaron a los señores étnicos de las *llajtas* para administrar las tierras y las personas como un mandato indirecto mediante

un sistema de control a través de la encomienda⁵ que se mantuvo desde 1530 hasta 1590.

La palabra “*llajta* -cuyo plural es *llajtakuna*, de origen quichua y por lo general traducido como “pueblo” o “aldea”- se ha usado para designar la unidad llamada pueblo de naturales por los primeros españoles y “comunidad” por los científicos sociales modernos” (Salomon 2011, 103). Corresponde a “un grupo de personas que comparten derechos hereditarios sobre ciertos factores de producción y que reconocen como autoridad política a un miembro privilegiado del propio grupo” (Salomón s.f., 87). La responsabilidad de armonizar las actividades en la *llajta* le correspondía al “señor étnico”, que es un miembro privilegiado que debe garantizar el bienestar de sus miembros. La comprensión de estas formas de gestión resulta muy difícil porque nuestros pueblos ancestrales no tenían un sistema de escritura que permitiera registrar su conocimiento; los documentos que se disponen son desarrollados a partir del inicio de la colonia, lo que resulta muy complicado por la barrera del entendimiento del lenguaje y porque la interpretación de los diferentes fenómenos sociales se realiza desde el entendimiento del colonizador.

Otros autores identifican tres niveles socio-geográficos de organización social, en donde el nivel más bajo correspondía al *ayllu*, los

⁵ “La encomienda fue la modalidad histórica que sirvió para la desestructuración-reestructuración de la sociedad indígena” (Jácome 1983, 140), consistía en la asignación de una determinada cantidad de indios a un colonizador para la realización de diferentes trabajos en las minas, haciendas, construcción de infraestructura. “Los indígenas debían pagar un tributo a la Corona y, como pago del beneficio de la cristianización, quedaban obligados a prestar servicios al encomendero o a darle dinero. Así se estableció un mecanismo de extracción de excedentes en forma de trabajo e impuestos, y un instrumento de control ideológico de las masas indígenas, que fueron catequizadas por el clero” (Ayala Mora 2008, 15).

que al integrarse formaban la *llajta* y a nivel regional podían conformar una federación regional bajo la autoridad de un señor (*curaca* en quechua), lo que se denominó como *curacazgo* (Saignes 1991, 96-97)

Entre 1592 a 1593 se produjo la Rebelión de las Alcabalas, por la aplicación de impuestos. A finales del siglo XVI tomó relevancia la organización denominada *mita*.

Esta institución de origen incaico, reformulada por los colonizadores, consistía en un determinado tiempo de trabajo obligatorio que los indígenas varones adultos tenían que realizar. La Corona distribuía este tiempo de trabajo, reservándose parte de los mitayos para obras públicas y entregando los demás a los colonos españoles que requerían de mano de obra. Aunque el trabajo era forzado, tenía que pagarse un salario, lo cual garantizaba al Estado que los indígenas dispusieran de recursos para el pago del tributo (Ayala Mora 2008, 16)

La *mita* se impuso al sistema de las encomiendas, por el interés de la corona española en la producción de metales preciosos. Esto impulsó en la Real Audiencia de Quito la producción textil a través de los obrajes, los que podían ser de dos clases: “los de comunidad y aquellos de particulares. Los primeros creados por la Corona, fundados para conveniencia y utilidad de los mismos indios para que, con la producción obtenida en el obraje, paguen todo o buena parte de los tributos. (...) y los particulares obtenían licencia para su funcionamiento” (Jácome 1983, 160-161). En sí la finalidad

de los obrajes fue mejorar la recaudación de tributos por la disminución de las encomiendas y las mitas.

A inicio del siglo XVIII el sector textil entra en recesión y se da impulso al desarrollo de las haciendas cuya necesidad de trabajadores era cubierta mediante los concertajes⁶. Esta práctica fue abolida en 1918 por la ley que eliminó la prisión por deudas, que era la base legal del concertaje.

Los procesos de transición colonial y republicano estuvieron determinados por el aprovechamiento de prácticas institucionalizadas de la época anterior. A comienzos de la colonia se inició la recaudación de tributos a través de las encomiendas, luego de esta práctica se continuó con las mitas y luego el concertaje en los obrajes y haciendas, todo lo cual demuestra una larga historia de explotación. Durante la colonia e inicio de la República el poder estaba concentrado en los blancos de origen español y posteriormente en los criollos. Los demás grupos étnicos -mestizos, indios y negros-, fueron parte de diferentes procesos de explotación, es decir, el Ecuador se forjó a partir de prácticas de explotación a los grupos étnicos más débiles, formando una sociedad desigual.

A pesar de todo este proceso de sometimiento y exclusión, los diferentes grupos indígenas lograron preservar formas de organización e identidad como la estructura comunitaria (Ayala Mora 2008), contrariamente

⁶ “La necesidad de pagar tributos, compromisos religiosos, etc., obligó a los indígenas a trabajar más tiempo para los propietarios que aquel establecido en la mita. De este modo surgió un nuevo tipo de relación, el *concertaje*, que si bien era formalmente voluntario, ataba en la práctica al trabajador al latifundio. La necesidad de contar con significativas sumas de dinero lo llevaba a pedir anticipos al patrono, con quien quedaba, de este modo, permanentemente endeudado y, por tanto, compelido a trabajar sin posibilidad de abandonar la hacienda” (Ayala Mora 2008).

a lo que se entiende como Comunidad, que fue una forma organizativa que se origina y se adopta durante el proceso colonial (Torre 2004, 22), la comunidad fue una forma de organización a través de la cual los grupos indígenas lograron mantener las características de la *llajta*.

Tönnies explica el concepto de comunidad a partir de establecer una diferenciación con el concepto de sociedad. Señala que la comunidad es el resultado de la voluntad humana en un proceso de interacción recíproca, la que es concebida como vida orgánica, mientras que la sociedad es una estructura imaginaria y mecánica (Tönnies 2009, 5). Una de las principales características de la comunidad es el entendimiento recíproco de todos sus miembros, el mismo que difiere del consenso. El agrupamiento de sus miembros se realiza de forma natural y no como una suma de elementos, es decir la “noción de comunidad abarca todas las formas de relación que se caracterizan por un elevado grado de intimidad personal” (Monereo Pérez 2009, XIV), lo que permite el desarrollo de características particulares de cada comunidad.

La teoría de la comunidad parte del supuesto de la perfecta unidad de voluntades humanas que se fundamentan en el consenso o entendimiento de sus integrantes. La vida en la comunidad consiste en la posesión y el placer mutuos, así como en la posesión y el goce de los bienes comunes (Tönnies 2009, 9-17), y el entendimiento de corte comunitario se da por descontado, no precisa ser buscado, ni deliberadamente construido o ganado en una lucha: Ese entendimiento sobre el que se basa la comunidad precede a todos los acuerdos y

desacuerdos (Bauman 2003, 16). Según Weber (2004) se llama comunidad a una relación social cuando y en la medida en que la actitud en la acción social se inspira en el sentimiento subjetivo (afectivo o tradicional) de los partícipes para construir un todo. Esta acción social puede ser racional orientada a fines, racional con arreglo a valores, afectiva o tradicional (Weber 2004, 20-35).

Es importante considerar quiénes o durante qué tiempo las personas permanecen en una comunidad. Si partimos del concepto de Tönnies (2009), en la comunidad concebida como vida orgánica, sus integrantes encuentran un espacio de protección para sobrevivir en mejores condiciones y se mantendrán así mientras sus condiciones no mejoren, pero los triunfadores tienden a la secesión de la comunidad (Bauman 2003, 62-63), puesto que ésta puede ser un obstáculo para sus intereses individuales. Esto les conduce a una sociedad inmersa en "...un aura estética de la economización furtiva de nuestra vida cotidiana" (Honneth 2007, 14), en donde se busca administrar todo el quehacer de las personas, contrario a una comunidad que se caracteriza por compartir los beneficios entre sus miembros, independiente de las características particulares de cada integrante, lo que convierte a la comunidad en una filosofía de los débiles (Bauman 2003, 71), pero a su vez permite el desarrollo de diferentes actividades para mejorar sus condiciones de vida. Estas formas de realizar las actividades puede ser entendida como desarrollo comunitario, gestión comunitaria o desarrollo local.

Las diferentes formas ancestrales de organización que permitieron mejorar el bienestar de las comunidades, mediante prácticas de **reciprocidad** como la *minga*⁷, *maquipurarina*⁸, *maquimañachina*⁹, *ranti-ranti*¹⁰, *uniguilla*¹¹ (Torre 2004), son parte de una cosmovisión de los pueblos andinos, y difieren completamente con la visión occidental de las formas de gestión. Desde la perspectiva andina “lo indígena no es un mundo de expectativas sino de vivencias...en un ámbito de convivencia e interacción” (Torre 2004, 26) con todo su entorno. Es un mundo con un presente muy amplio y un futuro incierto y como tal reducido (Santos 2005, 171-172), un mundo que se encuentra en oposición a una de las características de la modernidad occidental que es el impulso al desarrollo de “identidades del yo” abstractas y que obligan a los sujetos a individuarse (Habermas 2008, 12).

⁷ La *minga* “consiste en el aporte de trabajo mancomunado y solidario de todos los miembros de un grupo social, con el fin de ejecutar una obra de interés común” (Torre 2004, 29).

⁸ *Maquipurarina* significa conjugar las manos para hacer un trabajo que beneficie a varios, uniéndose entre los mismos o iguales. A través de este compromiso se puede ayudar en cualquier trabajo que no involucra necesariamente a toda la comunidad como en el caso de la *Minga* (Ibíd. pág.31).

⁹ *Maquimanachina* significa prestarse las manos y equivale a una ayuda que la familia, los amigos o los compadres ofrecen a quien la requiere para la continuación de sus actividades (Ibíd. pág. 32).

¹⁰ En el "*Ranti - Ranti*", a diferencia del trueque puntual y único que se da en algunas economías mestizas, el intercambio forma parte de una cadena que da pie a una serie interminable de transferencias de valores, productos y jornadas de trabajo. Si alguien me comparte las primeras cosechas de granos tiernos, (ahí comienza quizá la cadena interminable), al recibir adquiero la obligación de devolver luego con algún otro producto de mi propia cosecha (Ibíd. Pág. 33).

¹¹ La *Uniguilla* es otra forma de intercambio entre productos de una y otra zona. La *Uniguilla* no tiene que ser necesariamente entre familiares (reales o ficticios), están de por medio las complementariedades de las producciones de los diferentes pisos ecológicos, ya sean estos productos agrícolas, pecuarios o artesanales. Esta práctica permite diseminar e intercambiar los diferentes productos con otras zonas, lo que ayuda enormemente a tener, durante todo el año, todos los productos que balancean la dieta diaria de las familias (Ibíd. pág. 34)

2.4 Doctrina social de la Iglesia.

Durante la década de los años 60s se produce en América Latina una corriente de pensamiento de la Iglesia Católica interesada en mejorar las condiciones de vida de los más pobres. Bajo estas condiciones en el año 1971 arriba a la parroquia de Salinas la Misión Salesiana como una consecuencia de esta nueva corriente teológica.

La doctrina social de la Iglesia (Martins, 1987, págs. 127-145) es un conjunto de principios desarrollados por la jerarquía eclesial a través del tiempo para dar orientaciones a sus seguidores ante las realidades sociales, económicas y políticas en permanente evolución, por lo que su transformación es constante y la ruptura más importante en los últimos años fue el Concilio Vaticano II que sentó las bases para una Iglesia que trabaje junto a los pobres.

El Concilio abrió las puertas a la realización de conferencias de Obispos Latinoamericanos que buscaban dar un nuevo significado a la Opción Preferencial por los Pobres y desarrollar una nueva y más transparente relación con sus iniciativas para cambiar la realidad del continente, que se encontraba en un momento histórico importante.

En estas décadas en el plano político se desarrollaban procesos de descolonización de los países del Tercer mundo, se expandieron los movimientos guerrilleros y la violencia política se convirtió en la herramienta de transformación social de los marginados. Diferentes movimientos revolucionarios surgieron, en latinoamericana, como mecanismo para

combatir las injusticias sociales. En agosto de 1967, el Obispo de Pernambuco (Brasil), Helder Cámara, inició un proceso que apuntaba a aplicar las enseñanzas de la encíclica *Populorum Progressio* en los países periféricos. Con esta acción se sentaron las bases para la creación del Movimiento de Sacerdotes del Tercer Mundo (MSTM) que denunciaba la situación de explotación en la que vivían los pueblos pobres y la responsabilidad que los países industrializados tenían, éste era un movimiento de 18 obispos.

En el Ecuador se fundaron organizaciones vinculadas directamente con los agentes de pastoral, así en Riobamba Mons. Leónidas Proaño fundó Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador (ERPES); Mons. Cándido Rada el Fondo Ecuatoriano *Populorum Progressio* (FEPP); Antonio Polo sacerdote salesiano, la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL); y Graciano Masón la Fundación Maquita Cushunchic Démonos la Mano Comercializando como Hermanos (MCCH).

Años más tarde se insistió que no sólo es la opción por los pobres y en la III Conferencia en Puebla se añade el término “preferencial” que hace referencia a que los pobres no son sujetos anónimos, víctimas inactivas de la exclusión, sin voz propia, sin organizaciones, sin proyectos, que necesitaban que toda la acción de servicio social humanitario hable y decida por ellos.

La reflexión teológica tomó como punto de partida a la acción humana que se convirtió en el signo de los tiempos y redescubre a la

caridad como centro de la vida cristiana y a la fe como un acto de confianza, de salida de uno mismo, un compromiso con Dios y una relación con los demás. Esta vinculación permitió un acercamiento de la teología con la cotidianidad. La caridad unida a la fe y a la esperanza se convierte en una postura de vida¹².

2.4.1 El Concilio Vaticano II y el Desarrollo

En el Concilio se estableció que “la Iglesia sea de servicio y no de poder, que no se centre en ella misma y que no se encuentre sino cuando se pierde, cuando vive las alegrías y las esperanzas, las tristezas y las angustias de los hombres en nuestro tiempo (Gadium Spets 1)” (Gutiérrez 1975, 30).

Desde Juan XXIII y la preparación del Concilio Vaticano II se iniciaron cambios radicales en la Iglesia, reformulando teológicamente los signos de los tiempos. “Los signos de los tiempos son una exigencia de acción pastoral de compromiso, de servicio a los demás. La responsabilidad es de todos los cristianos y en especial de los teólogos y los pastores, quienes contribuirán con mayor lucidez y gracia a un análisis intelectual en ese compromiso adquirido” (Gutiérrez 1975, 24).

La participación del clero latinoamericano en el Concilio Vaticano II fue escasa, pero permitió la realización de la II Conferencia del Episcopado Latinoamericano celebrada en Medellín en 1968. En esa ocasión, la

¹² Las virtudes teologales están dirigidas a que los seres humanos ordenen sus acciones y las dirijan hacia los preceptos que Dios comunica. Estas virtudes son tres: Fe, Esperanza y Caridad

participación fue más activa y la reflexión de los textos bíblicos que antes se hacía desde una visión eurocéntrica se realizó a partir de la realidad de los pueblos latinoamericanos anunciando que: “El Episcopado Latinoamericano no puede quedar indiferente ante las tremendas injusticias sociales existentes en América Latina, que mantiene a la mayoría de nuestros pueblos en una dolorosa pobreza cercana en muchísimos casos a la inhumana miseria. Un sordo clamor brota de millones de hombres, pidiendo a sus pastores una liberación que no les llega de ninguna parte” (CELAM 1968, tema 14)

El tiempo histórico político por el que América Latina estaba atravesando fue fundamental para que esta aspiración de liberación comenzara a ser acogida en la comunidad cristiana como un signo de los tiempos, como un compromiso y una interpretación más profunda de los hechos cotidianos. El mensaje bíblico se presentó como inspiración para la liberación y proporcionó el marco de interpretación de los acontecimientos, reconociendo el carácter contradictorio entre los seres humanos, las naciones y las clases sociales.

Los cambios que se fueron dando no solo tuvieron una base ideológica y política sino que se fueron materializando en proyectos de desarrollo y el término “desarrollo” se introdujo por primera vez en los años 60 en Mater Et Magistra (JuanXXIII 1961) pero de manera enunciativa. En la encíclica Gadium Et Spes (PauloVI, Gadium Et Spes 1965) se trata toda una sección sobre el desarrollo, pero esta sección es poco profunda y no explica la manera de cómo las naciones pueden obtener el desarrollo. En el

texto se señalaba la urgencia de suprimir las injusticias existentes y la necesidad de un desarrollo económico orientado al servicio del hombre.

En el texto de *Populorum Progressio* (Paulo VI 1967) analiza de manera más detallada el desarrollo y señala que debe ser integral, tomando en cuenta el contexto diferente en el que se desarrollan las comunidades, abriendo nuevas perspectivas y señalando como consecuencia de la injusticia la dependencia y la consecuente liberación de los pueblos pobres. “El desarrollo debe atacar las causas de esta situación y entre ellas la más profunda que es la dependencia económica, social, política y cultural de los pueblos en relación con los otros” (Gutiérrez 1975, 52).

El desarrollo de esta manera se vinculó directamente con la liberación de las clases más pobres, la que expresó la ruptura con todas las formas de dependencia que no permitieron el pleno desarrollo de los pueblos. Gutiérrez (1975) señala que sólo cuando se analizan los acontecimientos desde un proceso político el desarrollo puede realizarse eficazmente, cobrar sentido y evitar una formulación engañosa (Gutiérrez 1975, 45-46).

En síntesis, la liberación expresa las aspiraciones de las clases y de los pueblos oprimidos y subraya el aspecto complejo del proceso económico, social y político, que se opone a las clases opresoras y los pueblos opulentos, además de ser un proceso histórico en donde la persona asume de manera consciente su propio destino inspirado en las fuentes bíblicas

2.4.2 La Teología De La Liberación

Después del Concilio Vaticano II queda para muchos cristianos la imposibilidad de separar la fe cristiana del compromiso social. Fue un proceso que provocó un gran cambio en la mentalidad tradicional de la Iglesia, especialmente después de la encíclica *Populorum Progressio* en la que se afirmaba que sin progreso no podía existir una paz verdadera. Todos estos elementos influyeron en la Teología de América Latina, que insiste en la necesidad de la participación del cristiano en los aspectos políticos, económicos y sociales ya que a través de su participación podrá realizar las reformas necesarias para cambiar su situación creando una cultura política.

Los planteamientos del Concilio Vaticano II y las propuestas del Consejo Mundial de Iglesias fueron interpretados por varios pensadores latinoamericanos vinculados a las iglesias cristianas como una alternativa a impulsar cambios en el ambiente. Se sigue así un camino paralelo al de la Iglesia Católica, y “con ocasión de la Conferencia Mundial de 1966, el teólogo presbiteriano Richard Shaull presentó su *Teología de la Revolución*, en 1969 Rubem Alves publicó su Teología de la Esperanza Humana, que originalmente se titulaba *En vía a una Teología de la Liberación*” (Ignasi 2002, 461), constituyendo un complemento de la propuesta de la Teología de la Liberación desde la Iglesia Católica.

Desde la Iglesia Católica, el primero en organizar la Teología de la Liberación fue Gustavo Gutiérrez, un peruano del clero secular diocesano

que estudió los movimientos sociales en Brasil, a finales de los 60s, y a partir de esta reflexión teológica inició un análisis sobre los pobres, los derechos negados, la dimensión política de la fe, el compromiso para oponerse a la violencia institucionalizada, y la presencia del Señor entre los más desheredados. Otros intelectuales teólogos que participaron activamente fueron: Segundo Galilea, J. L. Segundo, H. Assmann, Míguez Bonino, Leonardo y Clodovis Boff, Raúl Vidales, Ronaldo Muñoz, Jon Sobrino, Pablo Richard, Enrique Dussel, Ignacio Ellacuría y Carlos Mesters, entre otros.

Los primeros pasos que la Iglesia Latinoamericana dio en 1968 con la Conferencia del Episcopado Latinoamericano en Medellín, efectuado en aras de encontrar las formas de aplicar en este continente las directivas del Concilio Vaticano II, se dieron con el fin de subrayar la situación degradante de América Latina. Por ello las tres opciones fundamentales de los obispos del continente estaban a favor de los pobres y la justicia; el amor al hermano y la paz en una situación de violencia institucionalizada; y la unidad de la historia y la dimensión política de la fe. (CELAM 1968)

Antes de esto en los ambientes cristianos no se podía percibir la relación de las acciones pastorales con el campo social y político, estaban completamente separados. Lo político se hallaba en segundo plano y lo social servía, a lo sumo, para elaborar una pastoral social basada en la emoción social que todo cristiano debía tener.

El compromiso adquirido por la Iglesia en estos años fue muy profundo, y los trabajos emprendidos a favor de los pobres la llevaban a

involucrarse en espacios que no eran considerados religiosos, como la política, la economía, etc.

En 1979 con motivo de la III Conferencia del Episcopado Latino Americano en Puebla se rechazaron todos los intentos por bloquear el camino emprendido diez años atrás en Medellín, llegando a definir la realidad humana de América Latina como una situación de pecado y continuaron con la proclamación del proyecto de comunión: Participación y liberación integral de la humanidad, que confirmó la Opción Preferencial por los Pobres.

El trabajo de la Teología de la Liberación se materializó en las Comunidades Eclesiales de Base (CEB), que estaban formadas esencialmente por gente pobre, que reflexionando sobre su situación injusta, la fe y su lucha por la justicia y el trabajo conjunto, propusieron que es importante que se realicen cambios profundos, tomando en cuenta dos elementos: Fe y compromiso, que representaban la esencia de la existencia de las personas. El estudio de los textos bíblicos se convirtió en un componente para el análisis político y que fue más allá de la vida privada y se transformó en una dimensión para la construcción de la ciudadanía.

La radicalidad del pensamiento de los religiosos vinculados a la Teología de la Liberación hizo percibir que la construcción de una sociedad justa pasa por el enfrentamiento de los grupos humanos con intereses y opiniones diversas.

En síntesis; En las Conferencias de Medellín (1968) y Puebla (1979) los puntos más importantes que se desarrollaron fueron: la opción preferencial por los pobres como sujeto evangelizador de la iglesia y transformador de la sociedad, el surgimiento de las CEB en las que se practicó una lectura popular y militante de la escritura, la inserción de la vida religiosa en medio de los pobres, una reflexión teológica propia del continente, una mayor articulación entre celebraciones litúrgicas y compromiso social -especialmente en forma de romerías de la tierra, celebraciones en defensa de los derechos humanos, etc.; un amplio movimiento de concientización política y educación popular liberadora en base al método de Paulo Freire (Freire s.f.) y del uso en la pastoral del método intuitivo del ver analítico-, juzgar teológico, actuar pastoral, celebrar y evaluar¹³ y una valorización de la religiosidad popular como resistencia y fuerza liberadora.

2.5 Economía Solidaria

2.5.1 La solidaridad en las diferentes épocas

El espíritu solidario está presente en la historia de la humanidad. Las primeras sociedades se agrupaban por lazos de familiaridad y se mantenían en comunidades con el fin de protegerse. Los griegos desde el Olimpo griego, la escuela Jónica, Demócrito, los Sofistas, Sócrates, los Cínicos, Platón, Aristóteles, el Estoicismo, los Epicúreos en sus diferentes

¹³ En Gaudium et Spes, se recoge el método de ver, juzgar y actuar, pero en las asambleas se trabaja también en el tema de la celebración y de la evaluación de los hechos pastorales y sociales.

concepciones de pensamiento, “reflexionaron sobre propuestas en torno a una sociedad fundamentada en principios como la ayuda mutua, la cooperación, la autogestión y la solidaridad” (Arango Jaramillo 2005, 22). Buscaban impulsar la propiedad comunitaria, la igualdad de las personas, en tanto que las primeras comunidades cristianas mantenían una vida en común muy austera.

Con el inicio del Renacimiento, se inició en Europa una profunda transformación social, política, económica. Se producen en el siglo XV las bases para el inicio del sistema capitalista, lo que impulsó el inicio de la Reforma Protestante, promoviéndose a la vez tensiones sociales porque el desarrollo se fundamentaba en la propiedad privada, lo que fue cuestionado por varios pensadores, como Tomás Moro, Francis Bacon y Tommaso Campanella, conocidos como los utopistas clásicos, quienes en sus obras planteaban reemplazar la propiedad privada por formas comunales y estatales ((Moro 2005); (Bacon 1964); (Campanella 1963)). Todos estos cambios impulsaron el desarrollo de la Ilustración, movimiento desarrollado a finales del siglo XVII y que fundamentó su quehacer en la razón. Como consecuencia de estos cambios se producen la Revolución Francesa y la Revolución Industrial en Inglaterra. La Revolución industrial transformó los procesos de producción por la utilización de la tecnología¹⁴ y la Revolución Francesa impulsó un cambio de las fuerzas políticas, determinó la abolición de los gobiernos absolutistas y dio acceso al poder político a la nueva clase burguesa.

¹⁴ Carlos Marx realiza una crítica a la utilización de la tecnología en los procesos productivos en el capítulo XIII del primer volumen Del Capital (Marx 2006, 302-424).

Con esto se comenzó a desarrollar el sistema capitalista y nació “una nueva clase social, el proletariado, que irrumpió con dinámica y aspiraciones propias, al tiempo que cuestionaba los valores y principios impuestos por la burguesía en el proceso de Revolución Industrial y por el liberalismo político y filosófico con la Revolución Francesa” (Arango Jaramillo 2005, 54), trayendo consigo a inicios del siglo XIX el desarrollo de un pensamiento anticapitalista.

Robert Owen impulsó el desarrollo de organizaciones de trabajadores, fundadas en la cooperación y la solidaridad (Arango Jaramillo 2005), comprendió “los requisitos elementales de la genuina comunidad, entre los cuales no figura necesariamente ni de manera exclusiva la propiedad común, pero sí una forma de unión y asociación de bienes, y tampoco necesariamente una igualdad de consumo, pero sí una igualdad de derechos y facilidades” (Buber 1955, 35).

En la misma época Charles Fourier (1772 – 1837) realizó una crítica muy fuerte a los sistemas de producción capitalista, centrándose en la producción y consumo de bienes, utilizando los métodos más elementales fundamentados en un cooperativismo integral y autosuficiente en los falansterios. Otro de los críticos del capitalismo fue Saint Simon (1760 – 1825), precursor del socialismo de Estado, quien planteaba llegar a una sociedad colectivamente planificada, sin lucha de clases entre capitalistas y obreros (Arango Jaramillo 2005). Los planteamientos de Owen, Fourier y Simon les valieron el calificativo de “socialistas utópicos”, puesto que

buscaban la creación de comunidades fundamentadas en principios democráticos y de igualdad.

Una de las consecuencias en la búsqueda de alternativas al sistema de producción capitalista fue el desarrollo del cooperativismo y el mutualismo a mediados del siglo XIX e inicios del siglo XX. Según Arango (2005), “Pierre Joseph Proudhon hizo una clara distinción entre mutualismo y cooperativismo, pues el primero es una ayuda recíproca entre hombres completamente libres, mientras que el cooperativismo implica una organización que puede afectar la libertad individual” (Arango Jaramillo 2005, 96). A pesar de que se tratan de instituciones diferentes, tienen un origen común, y sus bases conceptual y práctica han sido enriquecidas por doctrinas tan opuestas como el anarquismo, el socialismo marxista, la socialdemocracia, el catolicismo, la democracia cristiana, el socialismo judío y corrientes del liberalismo.

2.5.2 La solidaridad en la gestión en el Ecuador

A pesar que en las diferentes prácticas comunitarias -como se explicó en los párrafos anteriores- está presente la solidaridad, la reciprocidad, la igualdad y la autogestión, esto no constituye un argumento para sustentar que estas prácticas constituyen un modelo alternativo de desarrollo, más bien son prácticas que posibilitan que los grupos más vulnerables encuentren alternativas para satisfacer necesidades básicas que les permitan sobrevivir al margen del sistema de producción predominante, que en el caso de nuestro país está controlado por los

grupos de poder, durante la colonia por los conquistadores, y en la época republicana por diferentes grupos económicos.

Durante la época precolombina los diferentes grupos étnicos se encontraban agrupados en *llajtas*, encabezadas por los señores étnicos dentro de un “lienzo más amplio de los estudios de sociedades complejas pero sin Estado” (Salomon 2011, 216). En la colonia las instituciones imperantes estaban representadas por las encomiendas, las mitas y los concertajes, que instituyeron diferentes formas de tributos y establecieron formas de extrema explotación de los grupos indígenas. A pesar que estas prácticas formalmente fueron abolidas hacia inicios del siglo XX, su presencia estuvo institucionalizada, principalmente, en las haciendas hasta finales del siglo XX. Por ejemplo una de estas instituciones fue el huasipungo, que consistió en una pequeña extensión de tierra –por lo general de mala calidad-que entregaban a los indígenas para que realizaran ciertas actividades a cambio que los mismos indígenas trabajaran en las haciendas sin recibir ninguna remuneración¹⁵. Estas prácticas desaparecieron con la reforma agraria de 1973, que impulsó un proceso de afectación y redistribución de la tierra, lo que afectó principalmente a los grandes latifundios.

El sistema de producción imperante durante toda la época republicana es el capitalismo, a pesar de los bajos niveles de desarrollo. El Estado siempre apoyó los procesos de acumulación de capital de los

¹⁵ El escritor ecuatoriano Jorge Icaza (1906 – 1978), en su novela *Huasipungo* (1934) realiza una crítica de carácter reivindicativo y de denuncia de la condición indígena (Icaza 1994), es considerada una de las obras literarias más importantes del Ecuador.

diferentes sectores privados, pero no ha logrado mejorar las condiciones sociales y económicas de las clases más desposeídas.

Existieron diferentes crisis que agravaron la situación de la población, como: las guerras con el Perú, el elevado endeudamiento durante la década de los 70s, un proceso de arremetida neoliberal durante el gobierno de Sixto Durán Ballén (1992 – 1996), que confluyó en una crisis política entre 1996 al 2007 -durante este periodo el Ecuador tuvo siete presidentes- y el feriado bancario de 1999 y la dolarización de la economía, una de las consecuencias más graves (Acosta 2006).

La crisis mundial del modo de producción capitalista obliga a pensar nuevos marcos conceptuales que permitan impulsar una gestión organizacional que incorpore a la mayoría de los sectores de la población que están excluidos. Este proceso debe ser desarrollado desde la realidad local, puesto que los espacios organizacionales son objeto de un entendimiento desde la cultura y ésta es una característica de cada comunidad o sociedad: Se debe romper con una costumbre generalizada en el área de gestión de importar conocimientos desarrollados en los países centrales que tienen escalas de valores diferentes.

En este orden de cosas surge como una alternativa el impulso de procesos de desarrollo endógeno que, mediante diferentes nombres como economía social, economía solidaria, economía comunitaria, economía popular, etc. (Coraggio 2011, 33), tratan de encontrar alternativas de cambio frente a las dificultades del modo de producción imperante, y que se

sustenten en la racionalidad sustantiva, es decir una racionalidad con relación a valores (Tenorio 2004a, 15).

2.5.3 Fundamentos conceptuales de la economía solidaria

Las diferentes formas de explotación a las que fueron sometidos varios sectores de la población, durante la época colonial y republicana, les mantuvo sumidos en la extrema pobreza, excluidos de los diferentes servicios del Estado, como educación y salud, pero a pesar de estas condiciones lograron resistir la hegemonía de los modos de producción imperantes mediante la utilización de prácticas comunitarias basadas en relaciones de igualdad, reciprocidad y solidaridad.

Santos (2011) sostiene que mientras el sistema de desarrollo continúe respondiendo a la racionalidad del mercado, las contradicciones en la sociedad se profundizarán, por lo que “la reinvención de formas económicas alternativas es urgente porque, en contraste con los siglos XIX y XX, al principio del nuevo milenio la alternativa sistémica al capitalismo, representadas por las economías socialistas centralizadas, no se muestra viable ni deseable” (Santos y Rodríguez 2011, 16) y no permiten construir formas de sociedades más justas. Esto conduce a decir *no* a las formas de desarrollo que responden a la lógica del mercado, pero se debe considerar que “el *no* es falta de algo y asimismo huida de esa falta, y en este sentido es impulso hacia lo que le falta” (Bloch 2004, 359). Es así el punto de partida para encontrar alternativas de desarrollo a partir de una comprensión y entendimiento de nuestra historia, la misma que no debe ser

entendida como una cronología de eventos descritos por los vencedores, Benjamín (1989) señala que:

Articular históricamente lo pasado no significa conocerlo «tal y como verdaderamente ha sido». Significa adueñarse de un recuerdo tal y como relumbra en el instante de un peligro. [...]. El don de encender en lo pasado la chispa de la esperanza sólo es inherente al historiador que está penetrado de lo siguiente: Tampoco los muertos estarán seguros ante el enemigo cuando éste venza. Y este enemigo no ha cesado de vencer (Benjamin 1989, 180-181).

La economía solidaria surge como una alternativa contra-hegemónica que debe incorporar a grandes sectores de la población históricamente excluidos. Esta debe rescatar aspectos ancestrales que se mantienen en diferentes comunidades e incorporar nuevos conceptos y prácticas que respondan al momento histórico que atraviesa nuestro país.

Tenorio (2004a) hace un planteamiento conceptual para que la relación lineal Estado-Sociedad y Capital-Trabajo se inviertan, es decir para que la relación sea Sociedad-Estado y Trabajo-Capital, lo que convierte en protagonista a la **ciudadanía**¹⁶. En esta relación el ciudadano es el sujeto privilegiado de aquello que le interesa a la sociedad en las demandas al

¹⁶ La ciudadanía es un concepto que se ha ido forjando desde la época de los profetas sociales (Isaías y Amos, cerca del siglo VIII a.C.), y las diferentes épocas han aportado en su desarrollo en la búsqueda de configurar una sociedad más justa. Actualmente se plantea el concepto de una ciudadanía deliberativa, que se apoya en las concepciones liberal y republicana, “en la medida en que los individuos desde su esfera privada tienen libertad de negociar, en un espacio público, sus intereses sobre los otros de la comunidad. La intersubjetividad, el dialogo, la acción comunicativa debe predominar sobre la subjetividad, el monólogo, la acción estratégica” (Tenório y Monje-Reyes 2010, 42).

Estado y de aquello que le interesa al trabajador en la interacción con el capital (Tenorio 2004a, 14). La gestión social debe ser una línea emancipadora que impulse un proceso de cambio para lograr el bienestar individual y colectivo de las personas.

2.5.4 Organizaciones de economía solidaria

Los diferentes planteamientos conceptuales de la economía solidaria corresponden a un sistema alternativo de desarrollo que busca incluir a los diferentes sectores de la población en condiciones de igualdad, solidaridad, armonía con su entorno y reciprocidad.

Es necesario desde la perspectiva de la gestión realizar un planteamiento conceptual de las características que debe tener una organización de economía solidaria, puesto que a través de ella se deben realizar las diferentes actividades para desarrollar los productos, sean estos orientados a generar ingresos monetarios o productos para el autoabastecimiento de sus integrantes y mejorar sus condiciones de bienestar.

Se debe establecer un rompimiento paradigmático con la racionalidad instrumental -“razón suprema y de predominio sobre las otras razones, entre ellas la razón administrativa” (Tenorio 2004a, 43)- que impulsa a la aplicación de diferentes herramientas metodológicas que se fundamentan en los planteamientos del taylorismo – fordismo. El taylorismo incrementa la productividad del trabajo mediante la división de tareas en movimientos parciales y organizados de acuerdo a pautas rigurosas de

tiempos y movimientos, y el fordismo introduce la producción y el consumo en masa que impulsó el desarrollo de un nuevo tipo de sociedad racionalizada, modernista, populista y democrática (Harvey 2004, 147-148).

Se debe romper con la visión ingenua y mecanicista de las teorías organizacionales (Tenorio 2004a, 26) y esta ruptura debe fundamentarse en la incorporación de conocimientos que se encuentren fuera de los conocimientos clásicos de las teorías organizacionales, se deben anexar prácticas y saberes de nuestros pueblos que permitan el desarrollo de una base conceptual desde la realidad local, es decir una organización de economía solidaria localista, pero sin perder de vista su interacción con el entorno.

Las organizaciones de economía solidaria deben ser el resultado de la unión de personas con necesidades comunes, pero no fundamentarse en el individualismo. En estas organizaciones no está presente la división entre trabajo y capital, que es la base de acumulación del sistema capitalista, sino que se fundan en los principios de igualdad social, solidaridad y respeto a la naturaleza, lo que significa que todos sus integrantes tienen los mismos derechos, deben ser partícipes de los beneficios de la producción, de la propiedad colectiva y de la toma de decisiones (Singer 2011).

Una de las particularidades que debe impulsar a la organización de economía solidaria debe ser un nuevo concepto de la ciudadanía, que es la igualdad de oportunidades (Tenório y Monje-Reyes 2010, 30-31). En estas organizaciones, una de sus principales características es que la propiedad real de los beneficios de su producción está en manos de los cooperantes o

propietarios de la fuerza de trabajo, y no del dueño del capital (Monje-Reyes 2011).

En el Ecuador este tipo de organización debe nacer de un proceso de comprensión de la historia, que refleje las diferentes etapas y problemas que atravesó nuestro país y que ha impedido la construcción de una sociedad más igualitaria, con una mejor distribución de la riqueza, mejores oportunidades de bienestar para la mayoría de la población; pero que ha impulsado a la vez el desarrollo de alternativas de producción y consumo de estos sectores que han generado condiciones de desarrollo endógeno que solo puede ser entendidas mediante un trabajo minucioso de investigación que a continuación se detalla.

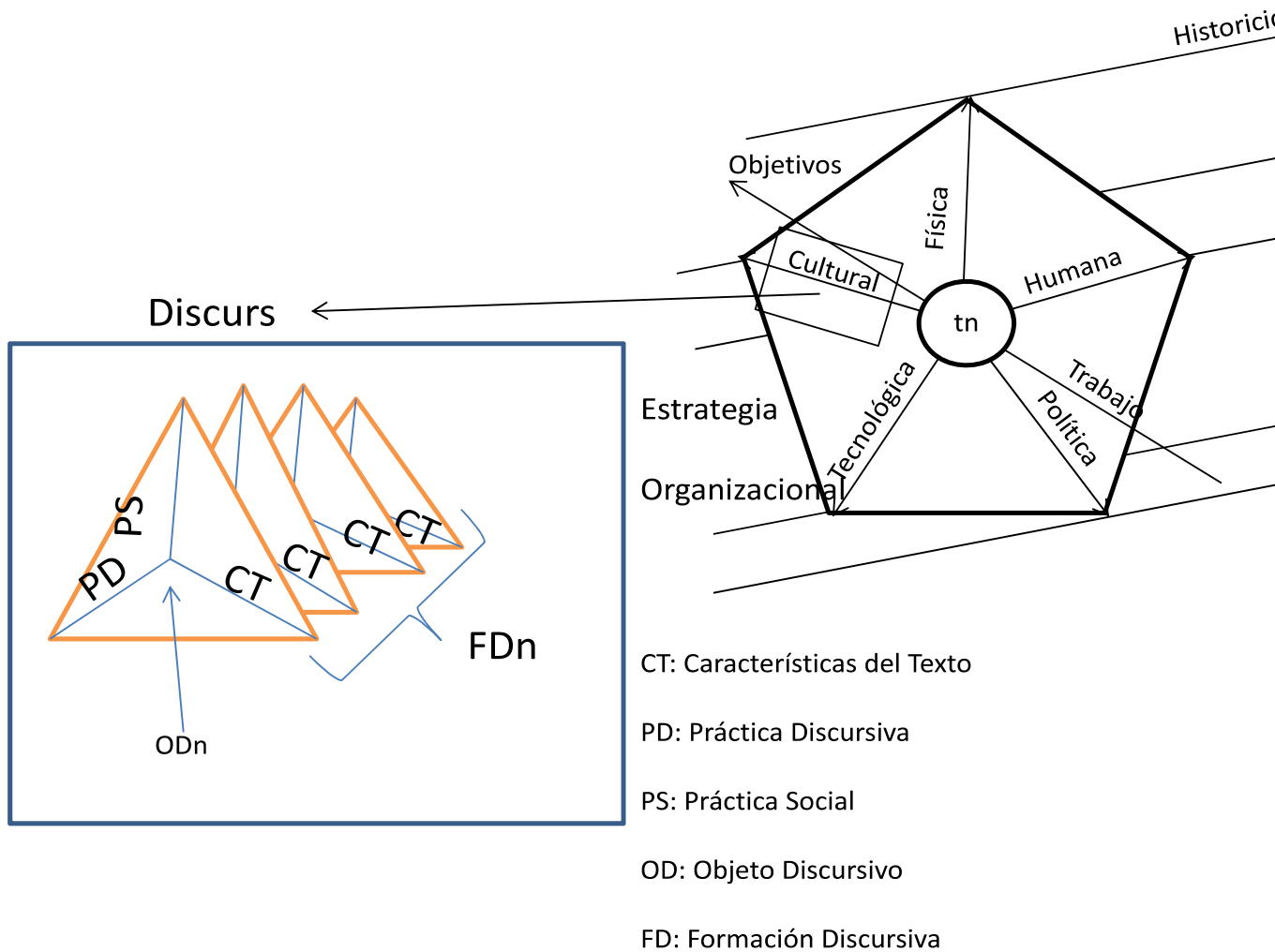
2.6 La cultura en el “Espacio-Dinámica Organizacional”

La comprensión del espacio organizacional debe romper con la racionalidad orientada a fines en los que la “racionalidad económico-instrumental preside la lógica de una civilización fundada en leyes del mercado” (P. E. Martins 1999) y su análisis se realiza desde una perspectiva mecanicista, a partir del método positivista.

Esto se encuentra en contraposición con el carácter social del acto administrativo y, por lo tanto su característica fundamental de fenómeno cultural e histórico (Ibíd.), lo que implica que la comprensión del acto administrativo debe pasar de una perspectiva reduccionista a una perspectiva de la complejidad, en la que se deben incorporar situaciones objetivas y subjetivas. La subjetividad está relacionada con las personas y,

como tal, implica una relación con valores, mitos, creencias, costumbres, etc., que desde los planteamientos de diferentes autores corresponde a la cultura de conglomerados de personas (Bauman 2002); (Echeverría 2001); (Geertz 1997); (Hofstede 1999). Esta comprensión debe ser realizada a través del tiempo, es decir la dinámica de las organizaciones está determinada por la historicidad de sus actos, lo que implica que la dinámica organizacional va cambiando a través del tiempo. En la cultura occidental caminamos para el frente, rumbo a lo desconocido (P. E. Martins 2011), desde la perspectiva de la modernidad occidental el tiempo es lineal, y la planificación de la historia permitió expandir el futuro indefinidamente (Santos 2005, 153), futuro que es planteado como desarrollo, progreso, globalización, etc., es decir un mundo de expectativas, mientras que en la cosmovisión de los pueblos andinos no se tiene un mundo de expectativas sino un mundo de vivencias, es decir se vive el presente.

Figura 2



La cultura en el “Espacio-Dinámica Organizacional en Perspectiva Histórica”
Elaborado por: Efraín Naranjo, Adaptado de (P. E. Martins 1999)

La comprensión del “Espacio-Dinámica Organizacional” debe ser realizada desde una perspectiva multidimensional, cuya dinámica depende de la interacción de cinco dimensiones (P. E. Martins 2011), y cada dimensión debe ser afrontada con sus propias dimensiones particulares. Al ser la cultura una manifestación de las personas, su entendimiento se realiza a partir de la triangulación de las características del texto, la práctica discursiva y las prácticas sociales (Fairclough 2001a), las que, agrupándolas en diferentes categorías o formaciones discursivas, (Foucault

1997) permiten estructurar un tipo particular de discurso que devela la cultura en los espacios organizacionales.

La dinámica entre las diferentes dimensiones evidencia la complejidad del espacio organizacional y su comprensión debe realizarse en forma interdisciplinaria, por lo que su conocimiento no puede ser el resultado de aplicar un determinado modelo, lo que conduciría a un abordaje positivista de la dinámica organizacional. En su lugar la propuesta del modelo permite desembarazar algunas de las dimensiones que deben ser consideradas en el proceso de comprensión de la dinámica organizacional.

Al ser la cultura una manifestación de las personas, su entendimiento se realiza a partir de la triangulación de las características del texto, la práctica discursiva y las prácticas sociales (Fairclough 2001a), las que agrupándolas en diferentes categorías o formaciones discursivas (Foucault 1997) permiten estructurar un tipo particular de discurso que devela la cultura en los espacios organizacionales.

El reconocimiento en el Ecuador al proceso comunitario de la Parroquia Salinas como un caso exitoso de desarrollo local provocado durante cuarenta años, nos conduce a identificar elementos de su cultura que expliquen la dinámica organizacional de sus organizaciones.

Los contenidos conceptuales desarrollados en este capítulo sirven para establecer un marco de referencia para comprender la cultura de la Parroquia Salinas, la que está relacionada con prácticas comunitarias como

una expresión de solidaridad y reciprocidad reflejada en el proceso comunitario, cuya dinámica tuvo el apoyo de la Iglesia Católica.

También se debe comprender la forma de administrar las organizaciones del proceso comunitario para luego establecer una relación entre la cultura y la dinámica organizacional.

Capítulo 3: Método de investigación

La comprensión de los espacios organizacionales, desde la perspectiva cultural e histórica y a la luz de un proyecto comunitario, conduce a la utilización de métodos cualitativos para identificar la dinámica organizacional del proceso comunitario de la Parroquia Salinas de Tomabela.

Esta búsqueda trata de revelar prácticas comunitarias que han permanecido ausentes desde la lógica del mercado, puesto que no se alinean con los principios de rendimiento financieros, característicos de la racionalidad instrumental. Los espacios organizacionales se fundamentan en la pertenencia jerarquizada, que está conformada por los sistemas de desigualdad y exclusión (Santos 2005, 195-233).

Tradicionalmente las ciencias de la gestión aplican la investigación cuantitativa, y uno de los métodos de mayor reconocimiento es el positivismo, el que se fundamenta en los siguientes dogmas: La ciencia natural concebida en términos de lógica del experimento, es el modelo de investigación social; leyes universales y finalmente prioridad a los fenómenos que son observables de manera directa. Este es un modelo que ha logrado éxito en las ciencias naturales, pero que resulta inapropiado para las ciencias sociales. A pesar de esto, las ciencias de la gestión apuntan a la aplicación del experimento a través del análisis estadístico de un amplio número de casos obtenidos mediante encuestas para el control de variables con el fin de establecer relaciones causales que permitan

comprobar las hipótesis (Hammersley y Atkinson 2009, 17-20). Para esto se han desarrollado modelos organizacionales fundamentados en las matemáticas para demostrar formas de dinámica organizacional, lo que provoca una visión cosificada de las organizaciones con el único interés de responder a los requerimientos de los mercados, lo que implica que la gestión está orientada al cumplimiento de fines, es decir la organización es vista como un conjunto de engranajes de una gran máquina productora de rendimientos financieros. Esto no significa que se deba rechazar de plano la aplicación de la investigación cuantitativa en la administración. Según Vieira existe una falsa dicotomía entre la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa (Vieira y Zouain 2006, 14).

El fenómeno administrativo es un acto social, y como tal, para su comprensión, se requiere de la interacción de teorías con orígenes epistemológicos complementarios y hasta diferentes, y la utilización de varios métodos de investigación que permitan abrir nuevos horizontes para su conocimiento implica un rompimiento con el monopolio monometodológico.

Este rompimiento metodológico puede ser considerado como una metanarrativa en el campo de la investigación a través del método cuantitativo o el método cualitativo. Esto implica dos posiciones monometodológicas más comunes: Monometodo simple y monometodo complejo. El primero indica que un método es mejor que otro y el segundo plantea que uno de los métodos es mejor que el otro dependiendo de los tipos particulares de problemas (Vieira y Zouain 2006, 14-15). Desde esta

perspectiva, los diferentes problemas deben ser abordados aplicando métodos cualitativos y/o cuantitativos por el mismo investigador o por diferentes investigadores, lo que permitirá ampliar los espacios de debate y análisis de los problemas presentes en la dinámica organizacional.

Desde la perspectiva de Sale, Lohfeld y Brazil (2002), los dos enfoques pueden combinarse para abordar un determinado problema de investigación, ya que los dos comparten el objetivo de entender el mundo en que vivimos, una lógica unificada y los dos aplican una misma regla de inferencia (Sale, Lohfeld y Brazil 2002).

El interés por la aplicación de métodos cualitativos en el área de gestión en el Ecuador es mínimo. Las investigaciones, que en su mayoría son de carácter instrumental, aplican métodos cuantitativos. Uno de los principales cuestionamientos a la investigación cualitativa es la falta de científicidad de sus diferentes métodos de investigación, lo que conduce a muchos investigadores de otras áreas del conocimiento a cuestionarlo.

Se debe considerar que el énfasis de la investigación cualitativa se encuentra en los procesos y sus significados en los espacios organizacionales (Sale, Lohfeld y Brazil 2002), los que, dependiendo del problema a ser abordado, no pueden ser objeto de la aplicación de una investigación cuantitativa, que por excelencia es multi-método y dificulta la réplica de los pasos metodológicos seguidos por el investigador (Godoy 2005).

Una buena investigación cualitativa debe cumplir con tres características fundamentales: Cientificidad, rigor y confiabilidad, La científicidad se refiere a la utilización de conocimientos teóricos-empíricos, y la investigación cualitativa es esencialmente descriptiva porque utiliza con frecuencia transcripciones de entrevistas y exposiciones, referencias que permiten corroborar los resultados y ofrecer algunos puntos de vista. La lógica y la coherencia de la argumentación de la investigación cualitativa se basa en una variedad de técnicas, tales como entrevistas formales e informales, técnicas de observación de campo, análisis histórico, etnografía (Vieira y Zouain 2006, 14-17). Los datos cualitativos son representaciones de los actos y expresiones humanas, generalmente en forma de largos textos (Sivesind 1999), los que deben ser interpretados por el investigador a través de diferentes métodos como el análisis de contenido (Bardin 2002), la teoría fundamentada (Andreu Abela, García-Nieto y Pérez Corbacho 2008), (Trinidad Requena, Carrero y Soriano 2008), (Strauss y Corbin 2002) y el análisis crítico del discurso (Fairclough 2001a), (Stubbs 1987), (T. A. Van Dijk 2001)), entre otros.

“El rescate del carácter social del acto administrativo y, por consiguiente, de su característica central de fenómeno cultural e histórico se manifiesta visiblemente en las teorías formuladas a partir de la posguerra” (P. E. Martins 2001, 56), por los aportes desarrollados por los humanistas y estructuralistas (radicales) y las corrientes del subjetivismo fenomenológico y hermenéutico (ibíd.), todas las cuales han permitido abordar las relaciones de poder, la dominación, la subjetividad, el machismo, la manipulación o la violencia (Fernández Rodríguez 2007, 2),

temas que son ocultados por la perspectiva funcionalista en la gestión de las organizaciones, la que aún es muy significativa en nuestro país.

Este proceso de comprensión para relacionar la cultura local de la Parroquia Salinas con la gestión en las organizaciones del proceso comunitario se realizó a través del método etnográfico y los datos obtenidos se analizaron mediante el análisis crítico del discurso.

3.1 Método etnográfico

Una primera lectura en ciencias sociales es que el investigador se enfoque en el polo del objeto, en detrimento del polo del sujeto; la segunda concepción de ciencias sociales, en tanto, enfoca la subjetividad para esta corriente -el mundo humano, la sociedad, la cultura no son elementos para explicar, son elementos para comprender (Andion e Serva 2010, 149;150)-, pero actualmente se vuelve posible la confluencia de estos dos enfoques, puesto que el abordaje de los problemas debe ser realizado desde una perspectiva interdisciplinaria.

Además los objetos de investigación son el resultado de mezclas de géneros completamente nuevos (ibíd.). Estos objetos responden a una nueva condición de un entorno estructurado por redes, y su éxito está determinado por la incorporación de una mayor cantidad de relaciones, que implica que su conformación debe involucrar diferentes áreas de conocimiento, tanto objetivas como subjetivas y, para su comprensión es necesaria la interacción de diferentes campos del conocimiento.

La investigación etnográfica establece relaciones entre el investigador y el investigando que permiten comprender determinados fenómenos sociales de la vida de un grupo, en diferentes espacios, como los espacios organizacionales, "...es una concepción y práctica de conocimientos que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros" (Guber 2001, 12-13), indaga una descripción de los hechos desde la perspectiva de sus integrantes para comprender su forma de actuar y pensar, mediante un acto interpretativo del investigador, resultado de su convivencia durante un determinado tiempo con el grupo objeto de estudio, es "... de cierto modo una traducción o una decodificación, lograda por el aprendizaje del investigador de otra cultura luego de su inmersión subjetiva" (Mira 2011).

Andion & Serva (2010) plantean tres momentos singulares para el desarrollo de una etnografía: La concepción del campo temático de estudio, la realización del trabajo de campo y la elaboración del texto. La concepción del campo temático de estudio exige una sólida preparación teórica en el área de conocimiento, la que no solo depende de la revisión de literatura y de la fundamentación teórica de la investigación, también depende de la trayectoria y experiencia previa del investigador (Andion y Serva 2010). Como una condición previa, es fundamental plantear el problema o tópico de interés -con carácter provisional, orientador- (Godoy 1995), aunque pueda en algunos casos resultar muy evidente, pero en otros casos es necesario aplicar, por parte del investigador, diferentes metodologías que permitan identificarlo (Hammersley y Atkinson 2009).

En la realización del trabajo de campo, una de las ventajas de la etnografía es que el investigador no sólo se propone ver en el objeto de investigación las cosas evidentes, sino que el investigador puede observar el objeto y el contexto de investigación para captar los significados, variaciones y sentidos atribuidos por los miembros del grupo de estudio mediante una observación participante (Andion y Serva 2010). El proceso de observación participante permite al investigador identificar los principales participantes de las organizaciones.

Schwartzman (1993) propone en Andion & Serva (2010) considerar las siguientes categorías en análisis etnográfico: Participantes; canales y códigos de comunicación; espacio y tiempo de las reuniones; asimilación de las reuniones y eventos, y significados atribuidos por los participantes de tales eventos; discursos de los participantes; normas de interpretación; objetivos y resultados formales de las reuniones y ciclos, y normas de las reuniones (Andion y Serva 2010, 162).

La etnografía también utiliza la entrevista, herramienta en la cual el investigador realiza una síntesis de las respuestas planteadas por los entrevistados. El desarrollo de esta síntesis responde a la perspectiva del investigador y puede, en alguna ocasión, parcializar algunos aspectos relevantes de las entrevistas, por lo que se puede complementar la etnografía con otros métodos para el procesamiento de los datos recabados en las entrevistas y notas de campo como el análisis de contenido (Bardin 2002) o la Teoría Fundamentada (Strauss y Corbin 2002), o como en el caso de esta investigación en que se utiliza el análisis

de discurso (Fairclough 2001a). El trabajo de campo se complementa con las notas de campo, el diario, el análisis de documentos, las entrevistas semiestructuradas y las historias de vida (ibíd. pág. 163).

Un aspecto fundamental de la etnografía es plasmar en un documento todo el proceso de comprensión de las diferentes actividades desarrolladas en los espacios organizacionales. El texto etnográfico debe contener no solo la descripción real, tal cual es percibida por el investigador, sino también la representación de esa realidad, resaltando su subjetividad (Andion y Serva 2010), es decir en el texto se debe cristalizar la relación entre el sujeto y el objeto presentes en los espacios organizacionales.

En el Ecuador, la aplicación de métodos cualitativos en los estudios organizacionales es incipiente. No existe ninguna publicación que demuestre la utilización de la etnografía en el campo de las ciencias de la gestión, a pesar que ésta permite la comprensión de las redes organizacionales, la condición social del mercado y la empresa, la trayectoria de los grupos económicos, la racionalidad en las organizaciones y los procesos de desarrollo territorial (Andion y Serva 2010). Las redes -tienen diversos entendimientos en las ciencias-, en los espacios organizacionales están relacionadas con procesos de innovación, y una de sus principales características corresponde a las relaciones que se establecen entre sus integrantes (sujeto y/o objeto), las que pueden ser formales: Como la estructura organizacional, los procesos, las relaciones con su entorno. Las redes informales están relacionadas con las

condiciones subjetivas expresadas en los espacios organizacionales en las relaciones de poder, discriminación, desigualdad, sexualidad.

La vinculación de la cultura con la gestión local como parte de un proceso de desarrollo local, implica considerar aspectos subjetivos de los miembros de un territorio, por lo que la etnografía es un método de investigación muy propicio para comprender este proceso de desarrollo territorial, ya que crea dudas y genera cuestionamientos a los modos de desarrollo tradicional, posibilitando considerar formas alternativas de desarrollo (Andion y Serva 2010). En este caso, el investigador establece relaciones de mutua confianza con los miembros de la localidad para obtener información relevante y comprender las redes locales que permiten impulsar el proceso de desarrollo. En la obra de Wacquant (2006) se puede evidenciar en forma muy clara cómo su proceso de convivencia durante tres años en un club de boxeo de un barrio del gueto negro de Chicago le permite comprender la forma de vida manifestada en diferentes expresiones culturales (códigos) (Wacquant 2006).

3.2 Análisis Crítico del Discurso

La comprensión de las manifestaciones culturales de las sociedades puede ser analizada a través de diferentes conceptos y metodologías. El análisis de discurso busca encontrar huellas de las prácticas sociales de sus integrantes. Partimos del hecho que un discurso “es una unidad observacional, es decir la unidad que interpretamos al ver o escuchar una emisión” (T. A. Van Dijk 1980, 20) y está presente como una cosa

pronunciada o escrita. El análisis del discurso “trata captar el enunciado en la estrechez y la singularidad de su acontecer” (Foucault 1997, 45), el mismo que es un “fenómeno práctico, social y cultural” (T. A. Van Dijk 2001, 21) y busca “hacer comprender cómo los objetos simbólicos producen sentido” (Orlandi 1999, 26).

El análisis del discurso es un método de investigación cualitativo que está muy vinculado a las ciencias sociales, como la antropología, lingüística, historia, comunicación, política, sociología, entre algunas. Las ciencias de la gestión son parte de las ciencias sociales, por lo que el espacio organizacional debe ser comprendido desde la perspectiva política, cultural, histórica, sociológica; es decir, es parte de un proceso de entendimiento interdisciplinario.

En el proceso de comprensión del fenómeno organizacional es fundamental ir más allá de lo evidente para lograr identificar ciertos comportamientos subyacentes, es decir, el “...significado oculto debe ser capturado, el que, sin una técnica apropiada, permanece inaccesible” (Maingueneau 1997, 11) e impide visibilizar aspectos subjetivos en las organizaciones.

El análisis del discurso “considera esencial la relación del lenguaje con el exterior que puede ser entendido como las condiciones de producción del discurso. En estas condiciones se incluyen no sólo el hablante y el oyente, sino también el contexto histórico- social e ideológico de la comunicación” (Aquino Cabral 2005, 61), con lo que se busca comprender los textos

escritos y los procesos de comunicación oral que se originan entre las personas dentro de las organizaciones.

También debe considerarse que la racionalidad no puede explicar todos los aspectos organizacionales, por el carácter desconocido de las acciones del hombre (Foucault 2010). Lo que lleva a los individuos a expresarse no es solamente el cálculo utilitario de beneficios posibles, sino también los procesos inconscientes que mueven los deseos humanos, los instintos de vida y muerte y los mecanismos de defensa creados como forma de protección del hombre moderno (Faria 2007a), a esto se debe sumar la historia, que recrea las condiciones de cada época y que se insertan en el discurso, es decir la historia se inmiscuye en el discurso.

El lenguaje en los fenómenos sociales juega un rol muy importante, porque mediante éste las personas pueden establecer procesos de comunicación y entendimiento de sus actos. “El lenguaje humano es una mezcla única de producción de símbolos y de pensamiento” (Bauman 2002, 167) y su uso es “...como una forma de práctica social, más que una actividad puramente individual o un reflejo de variables situacionales” (Fairclough 2001a, 90).

El lenguaje constituye siempre un sistema para enunciados posibles” (Foucault 1997, 43-44), pero depende de la situación en la que se desarrolla. Una misma expresión puede tener diferente significado dependiendo de rasgos de “...identificación fonológicos, léxicos, sintácticos y paralingüísticos” (Stubbs 1987, 18), por lo que el lenguaje es una forma de práctica social, más que una actividad puramente individual.

Esto implica que el discurso es un modo de acción, una forma de actuar de la gente sobre el mundo y especialmente sobre otros, es decir, hay una relación dialéctica entre discurso y estructura social, pero ésta es condición y efecto, forma y fondo, y restringe el desarrollo del discurso, pero el discurso también contribuye a la constitución de todas aquellas dimensiones de la estructura social que en forma directa o indirecta lo forman, el discurso es una práctica, no solo de representación sino de significación del mundo, constituye y construye su significado (Fairclough 2001a, 91).

El discurso como práctica social es igual a cualquier otra práctica, pero la práctica discursiva se manifiesta en forma lingüística, bajo la forma de texto, tanto oral como escrita. “El análisis de un discurso particular, como pieza de una determinada práctica discursiva se focaliza sobre el proceso de producción, circulación y consumo del texto, todo este proceso es social y se debe hacer referencia al contexto económico, político e institucional en el cual ese discurso fue generado” (Fairclough 2001a, 99).

Al ser un proceso social, la práctica discursiva va más allá de la operación expresiva de producción, circulación y consumo del texto por un individuo; “es un conjunto de reglas anónimas, históricas, siempre determinadas en el tiempo y el espacio que han definido en una época dada, y para una área social, económica, geográfica o lingüística dada, las condiciones de ejercicio de la función enunciativa” (Foucault 1997, 198).

El objetivo del análisis del discurso es determinar las relaciones que expliquen los modos en que los textos son reunidos e interpretados, y las

características de la práctica social en la producción del discurso consisten en “producir descripciones explícitas y sistemáticas de unidades del uso del lenguaje en una dimensión textual y otra contextual” (T. A. Van Dijk 1980, 45). Según Fairclough (2001), existe una relación tridimensional entre el texto, la práctica discursiva y la práctica social, siendo estas dimensiones indispensables para el análisis del discurso.

Las características del texto hacen referencia a la producción y/o interpretación textual. Cualquier tipo de característica textual es potencialmente significativa en el análisis del discurso, pero no es sólo la lingüística la que constituye un prerrequisito del análisis del discurso porque éste es multidisciplinario, desde el punto de vista de la producción e interpretación de los textos así como desde sus propiedades formales.

El análisis del texto se organiza en cuatro niveles: Vocabulario, gramática, cohesión y estructura textual; a los que se deben sumar tres categorías que no se usan para el análisis textual pero sirven para el análisis de las prácticas discursivas. Estas categorías son: La fuerza de los enunciados, la coherencia de los textos y la intertextualidad, que corresponde a la producción de textos a partir de otros textos (Fairclough 2001a, 101-104), y así, a partir del texto, se busca encontrar su potencial significado y su interpretación.

Las prácticas discursivas involucran procesos de producción, distribución y consumo de los textos, los mismos que varían entre los diferentes tipos de discursos y de acuerdo a los factores sociales (Fairclough 2001a, 106-113). En el análisis del discurso se debe considerar

que los textos son producidos por diferentes personas en contextos diversos, lo que conlleva un proceso de complejidad de su interpretación. En muchos casos, de un mismo acto se pueden producir textos muy distintos, lo que depende de diferentes factores de quienes los producen. Por otro lado, la distribución de los textos también es muy diversa. Algunos pueden ser distribuidos de forma muy simple y directa, como una conversación, pero otros pueden ser distribuidos por canales particulares, lo que implica que los lectores también correspondan a un grupo predeterminado.

La práctica social tiene una relación con la ideología y el poder como hegemonía. Las ideologías son "...significaciones/configuraciones de las realidades que están construidas en diversas dimensiones de las formas/significados de las prácticas discursivas y que contribuyen a la producción, reproducción o transformación de las relaciones de dominación" (Fairclough 2001a, 117). Las ideologías son más efectivas cuando logran en las prácticas discursivas el estatus de sentido común, con lo que fijan el lenguaje en diversos sentidos y niveles.

De acuerdo a la lingüística crítica, las ideologías residen en los textos, pero éstas no pueden ser extraídas de los textos puesto que están sujetas a la interpretación de las personas. La hegemonía es un punto central, en tanto comprende la dominación que atraviesa la economía, la política, la cultura y la ideología de una sociedad. La hegemonía es el poder que tienen sobre la sociedad las clases definidas como económicamente dominantes en alianza con otras fuerzas sociales, pero ese poder nunca se

logra más que parcial y temporalmente en forma de equilibrio inestable (Fairclough 2001a, 122).

De acuerdo a Fairclough (2001), no hay un esquema fijo para hacer un análisis del discurso, aunque se debe considerar que para realizar una investigación hay tres componentes importantes: Los datos, el análisis y los resultados.

Para obtener los datos, primero se debe definir el proyecto, el mismo que debe tener un carácter interdisciplinario; luego se debe determinar el cuerpo (*corpus*) de muestra del discurso, que depende de la perspectiva del investigador. Este cuerpo de datos puede ser ampliado mediante datos suplementarios y los datos varían de acuerdo con el proyecto y los aspectos de investigación; luego se deben transcribir las entrevistas, ponencias, conversaciones. Este proceso resulta muy complicado, puesto que ningún sistema puede mostrar pausas, entonaciones de la voz, diálogos simultáneos, etc. Finalmente los datos deben ser codificados y seleccionados de la muestra del *corpus*, proceso que puede ser desarrollado a partir de un proceso de focalización en el “punto crítico” y “momento de crisis” (Fairclough 2001a, 281).

El análisis de los datos puede ser de tres tipos: Análisis de las prácticas discursivas, análisis de los textos y el análisis de la práctica social de la que el discurso es una parte. Estas tres dimensiones del análisis discursivo van a estar inevitablemente superpuestas en la práctica.

En el proceso de comprensión del discurso se debe considerar que hay varias partes que son implícitas, por lo que la tarea del investigador es indagar estos implícitos en el discurso, según Orlandi (1999), que les define como un no-decir y se presentan en forma de presupuesto y de supuesto: El presupuesto es algo que se deriva de la instancia del lenguaje, mientras que el supuesto se da en el contexto. También el no-decir puede ser entendido como un silencio, que es algo que indica que el sentido puede ser otro (Orlandi 1999, 82-83).

La aplicación del análisis del discurso en las investigaciones en el área de gestión ofrece nuevas e importantes posibilidades de análisis crítico del acto administrativo, el mismo que hasta la actualidad está muy influenciado por una visión instrumental fundamentada en la eficiencia, eficacia y mejoramiento de la productividad.

En esta racionalidad instrumental se evidencia la preferencia de las sociedades actuales por lo concreto en desmedro de lo reflexivo, el pensamiento y la crítica (Carrieri, Pimentel y Cabral 2005). De acuerdo a Faria (2007), en las organizaciones se presentan cinco formas discursivas: El discurso social común corresponde al repertorio diario en donde el universo simbólico es compartido por la colectividad; el discurso ideológico propiamente dicho, que corresponde a la participación de los involucrados para actuar en defensa de intereses objetivos; el discurso democrático reflexivo, correspondiente al saber racional; el discurso mítico, que es la práctica del saber mítico, metafísico, creyente o mágico; y el discurso

teleológico, que se refiere a la finalidad de la acción que se pretende explicar o justificar (Faria 2007a, 136-138).

3.3 Diseño metodológico

La investigación etnográfica de este proyecto se desarrolló desde el mes de diciembre del año 2009. Los datos fueron recabados mediante observación de las actividades en las unidades productivas localizadas en Salinas, la participación en diferentes actividades en las organizaciones sociales como el Gruppo Salinas, Familia Salesiana (FFSS), Asociación de Desarrollo Social de Artesanas (TEXAL), Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), Cooperativa de Producción Agropecuaria "PRODUCOOP"; grabaciones de diferentes entrevistas realizadas a dirigentes de las organizaciones y a varios habitantes del pueblo que tuvieron en diferentes épocas una vinculación directa con el proceso comunitario.

Una de las mayores limitaciones en la obtención de datos fue la mínima cantidad de información que hay en Salinas: No existe un sistema de archivo con información anterior al año 1970 y los pocos documentos que existen son posteriores a esta fecha, lo que constituye una prueba del nivel de abandono en que vivían sus pobladores.

De acuerdo al segundo censo de población y primer censo de vivienda del 25 de noviembre de 1962, de la cabecera parroquial de Salinas no hay datos y en el documento se indica que en la cabecera parroquial y en dos centros poblados se estima que vivían en total 70 familias.

3.3.1 Datos etnográficos

Los estudios organizacionales siempre son incompletos puesto que responden a la comprensión del investigador, “lo que los datos representan son un objeto o una experiencia concreta. Al contrario, es una concepción humana, construida por la percepción del investigador (...) los datos son representaciones que mantienen una correspondencia en dos vías entre una realidad empírica y un sistema simbólico” (Stablein 2009, 67-72). La realidad empírica corresponde a una base epistemológica desarrollada y aceptada por una comunidad científica, y el proceso de representación nos permite captar los datos. Los métodos aplicados en este proceso de representación determinan la posibilidad de obtener buenos datos para los estudios organizacionales.

De acuerdo a la propuesta metodológica de Andion & Serva (2010), para la concepción del campo temático de estudio, para relacionar la cultura local con formas subyacentes de gestión en el proceso de desarrollo local de Salinas, se analizan por separado los fundamentos, conceptos de cultura y de gestión, los que permiten identificar sus respectivos discursos en los espacios organizacionales de las organizaciones del proceso comunitario.

En una investigación etnográfica es fundamental conocer el escenario en que se desarrolla la investigación de: los actores sociales, los problemas percibidos por diferentes miembros de las organizaciones y sus creencias y costumbres. Todo esto debe ser enmarcado en una relación

con su entorno económico, político, social y cultural que permita interpretar los diferentes eventos de interés en el proceso de investigación.

En este caso se realizó un proceso de identificación de los actores sociales mediante una revisión documental y conversaciones con funcionarios de la Fundación Familia Salesiana, lo que permitió determinar la estructura de la organización del proceso comunitario durante sus cuarenta años de desarrollo.

La segunda etapa corresponde al desarrollo del trabajo de campo, que implica el involucramiento del investigador en el objeto de investigación, para no solo ver, sino mirar el objeto y el contexto de investigación (Andion y Serva 2010, 159), es decir, “recabar datos etnográficos precisos y detallados adquiridos mediante la observación directa y participante” (Wacquant 2006, 41), de manera que esta información permita comprender los significados, creencias y el sentido de las acciones de los participantes. Una de las primeras dificultades con que se puede encontrar el investigador en esta etapa es el rechazo de los actores sociales, puesto que se pueden sorprender con la presencia del investigador y puede ser confundido con espías, funcionarios del gobierno, misioneros, turistas, etc. (Hammersley y Atkinson 2009, 97). También el desconocimiento inicial del entorno en el que se trata de inmiscuir el investigador puede producir dificultades para iniciar un proceso de vinculación y aceptación por parte de las personas residentes. Estas dificultades iniciales pueden ser superadas mediante la vinculación con diferentes personas que ayuden a establecer relaciones de confianza y a la

vez convertirles en las primeras personas que ofrezcan información del lugar.

Por la experiencia personal acumulada en relación al Pueblo de Salinas, la primera actividad formal que se realizó fue el acercamiento con el Párroco de Salinas, Padre Antonio Polo, quien como una muestra de una de sus publicaciones, mantiene una actitud de “puertas abiertas”, lo que significa una total apertura a los requerimientos de información.

Contar con el apoyo del Padre Polo facilitó sobremanera el acceso a información en las diferentes organizaciones, y a la par se fueron estableciendo relaciones de mutuo apoyo. En este proceso de involucramiento con las organizaciones se dictaron en una fase inicial algunos cursos de capacitación para varios funcionarios de las organizaciones, lo que permitió en la observación conocer a los responsables de las organizaciones.

En una etnografía -aparte de aplicar la observación participante como un método para comprender diferentes hechos sociales- uno de los aspectos más importantes es hacer una lectura subjetiva inherente a los discursos (Andion y Serva 2010, 161). Esto aporta para el desarrollo del documento final a través de la aplicación del análisis crítico del discurso. También en esta etapa es fundamental el análisis de documentos, las entrevistas y las historias de vida de varios habitantes de la localidad. Las historias de vida permiten la reconstrucción de las formas de vida al inicio del proceso comunitario, lo que posibilita comprender el proceso de mejoramiento del pueblo.

La tercera etapa en una etnografía corresponde a la elaboración del texto, los diferentes registros -como notas de campo, entrevistas, documentos entre otros-, obtenidos durante la investigación. Los datos son interpretados por el investigador para el desarrollo del documento final, en el que se analiza la relación entre la teoría planteada por diferentes autores y los datos obtenidos por el investigador en el trabajo de campo. Esto permite el desarrollo de un documento, que es el resultado de la comprensión que hace el investigador de diferentes eventos de interés pero sustentados en una base conceptual aceptada por una comunidad científica¹⁷, con lo que se garantiza la rigurosidad científica del trabajo de investigación.

Con el objeto de ampliar el horizonte de comprensión de los datos obtenidos en la etnografía se aplicó el Análisis Crítico del Discurso (ACD), cuya principal característica “es que toma partido a favor de los grupos oprimidos en contra de los grupos dominantes, y que manifiesta abiertamente la vocación emancipadora que la motiva” (Fairclough y Wodak 2001b). Los autores plantean ocho principios teóricos o metodológicos para el ACD:

1. El ACD se ocupa de los problemas sociales;
2. Las relaciones de poder como elementos discursivos;
3. El discurso constituye a la sociedad y a la cultura;
4. El discurso realiza una labor ideológica;

¹⁷ El libro del Sociólogo Francés Loïc Wacquant realizó una etnografía en un gimnasio de un gueto negro de Chicago. El resultado de esta investigación lo plasmó en un libro titulado “Entre las cuerdas.- Cuaderno de un aprendiz de boxeador”, y en el mismo se puede evidenciar en forma muy clara la estructura del desarrollo del documento etnográfico como una relación entre teoría y práctica (Wacquant 2006).

5. El discurso es histórico;
6. El vínculo entre el texto y la sociedad es mediado;
7. El análisis del discurso es interpretativo y explicativo;
8. El discurso es una forma de acción social.

También en la estructuración del texto se identificaron los silencios que se encuentran en los discursos de cultura y gestión, que permiten identificar situaciones subyacentes en que las personas, por diferentes circunstancias, no se manifiestan directamente, y en su gran mayoría son el resultado de relaciones de poder que ponen en riesgo la permanencia de las personas en las organizaciones.

Capítulo 4: Cultura Local y Gestión

Una perspectiva popularizada en el Ecuador es la aplicación de reglas generales sobre aspectos administrativos, independientemente de los contextos en que se encuentran y sin considerar cómo afecta la cultura al comportamiento de las personas en los espacios organizacionales. Se debe tomar en cuenta que “los comportamientos de ejecutivos y trabajadores se basan en creencias, actitudes y valores” (F. C. Motta 2006, 26), que son expresiones culturales, es decir la cultura está presente en cada una de las acciones de los individuos, por lo que esto da origen a una forma particular de comportamiento.

En el presente capítulo, a partir de los datos etnográficos, se realizó una reproducción de las formas de vida del Pueblo de Salinas en el inicio del proceso comunitario (1970). Para esto se efectuó una investigación documental y varias entrevistas a las personas que aún viven y que fueron iniciadoras del proceso de desarrollo comunitario. Los datos obtenidos en la etnografía son procesados utilizando el análisis crítico del discurso, con el objeto de poder analizar, desde la intertextualidad, la influencia de la cultura local en la gestión de las organizaciones del proceso comunitario.

4.1 Los pueblos originarios de Salinas.

Geográficamente Salinas se encuentra localizada en la cuenca alta de la Hoya del río Chimbo. Sus habitantes pertenecían a la etnia de los Chimbos, la que mantenía una estructura vertical clasificada en *ayllus* -que

correspondían a pequeños grupos de personas que mantenían relaciones de parentesco, territorio, religión, tótem, entre otras- y estaban encabezados por un cacique. Los registros documentales son muy básicos y no presentan una claridad de su estructura social. Moreno Yáñez (2009), plantea:

Por comparación con las regiones circundantes, se puede deducir que en vísperas de la invasión incaica, la denominada provincia de los Chimbos estaba conformada también por un conglomerado de pequeños cacicazgos, a nivel local, pero no existe todavía argumento alguno para dilucidar si esa forma de organización política había llegado al nivel de una jefatura o señorío étnico, con carácter regional al que estaban supeditados los caciques locales. El alcance actual de las investigaciones tampoco posibilita determinar cuáles fueron las parcialidades de los Chimbos y hasta dónde se extendía su territorio y su área de influjo (Moreno Yáñez 2009, 91).

De los documentos revisados no existe una evidencia clara que demuestre que existieron asentamientos permanentes de algún grupo étnico en lo que actualmente es la cabecera parroquial de Salinas. Moreno Yáñez (2009) indica que en este lugar estaba una colonia multi-étnica de explotadores (*camayocs*) de las salinas de *Tomabela* y posteriormente los numerosos grupos de *mitimaes* productores implantados allí por los Incas (Moreno Yáñez 2009, 92); (Moreno Yáñez, La cultura popular en el Ecuador.- Bolívar 2008)). Por la importancia de las minas de sal, este lugar

constituía un espacio natural de encuentro de personas de los pueblos localizados cerca de la mina para su procesamiento y comercialización.

Sin embargo Piedad Peñaherrera y Alfredo Costales (1958) indican que uno de los *cacicatos* de los Chimbos fueron *Los Tomavela de Salinas* (Peñaherrera de Costales y Costales Samaniego 1958, 21-22), que habitaban el área superior del Valle del Chimbo en el siglo XVI. Este grupo intercambiaba productos en los centros de Quito, Ambato, Pelileo, y los Chillos, es decir comercializaban la sal en un área por el norte hasta 140 Km, al este 60 Km y probablemente de 80 a 100 km por el oeste (Pomeroy 1986, 27). Este sistema de producción y comercialización se mantuvo desde la época preincaica hasta el inicio de la república.

La etnia de los Chimbos (mapa adjunto) es una de las menos conocidas de las que poblaron los Andes septentrionales (actual República del Ecuador), su territorio está atravesado por ramales de la Cordillera Occidental en una vasta extensión orográfica irregular.

La ramificación de esta cordillera forma la llamada Cordillera de Chimbo, en la que se encuentra el cerro Zutzunga, de 2,500 m.s.n.m., que domina el valle de Chimbo. Debido a su contraste orográfico existe una gran diversidad de climas, desde el frío intenso de las tierras altas que sobrepasan los 3500 m.s.n.m. (Salinas) hasta la zona subtropical (Espinoza Soriano 1988, 145-154).

Mapa de ubicación de la etnia Chimbo



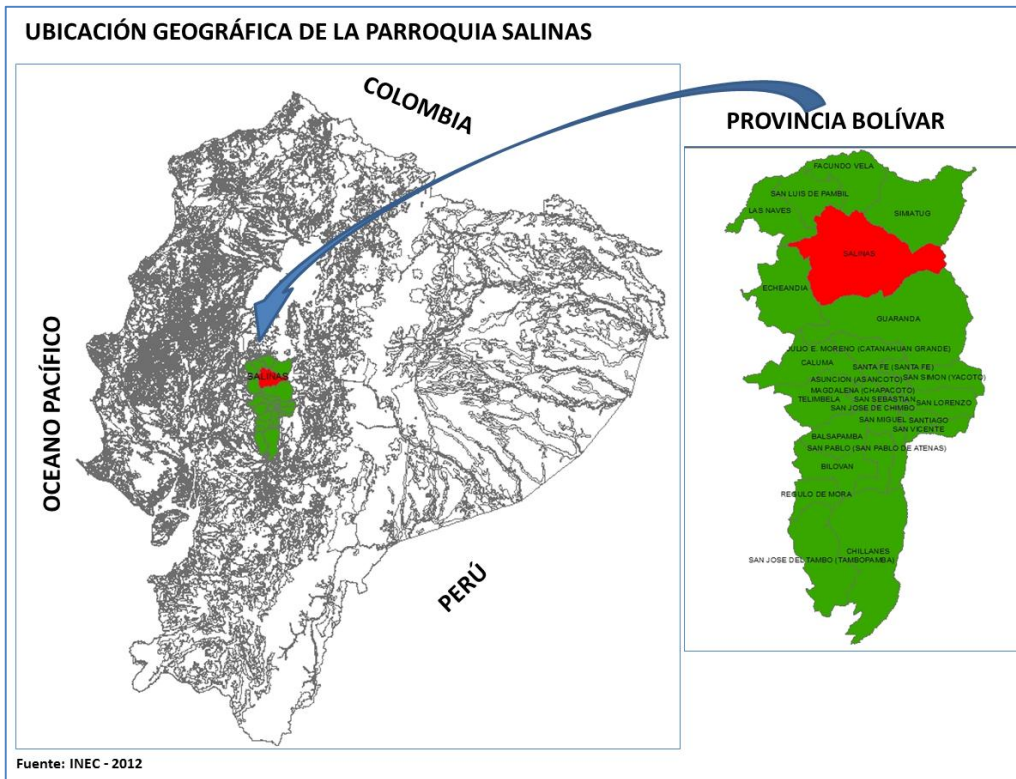
Fuente: (Espinoza Soriano 1988, 146)

La conformación de las haciendas se inició a finales del siglo XVI y se consolidó en el siglo XVII. La acumulación de la tierra por parte de los españoles y criollos se realizó mediante procesos legales como las concesiones del Cabildo o la Corona (mercedes), compra y venta, herencias y donaciones (Teran Najas 2000, 55-56), pero también se utilizaron mecanismos arbitrarios como el despojo de la propiedad indígena, bien por la falta de títulos o por el abandono de las tierras comunitarias o el forasterismo. La concentración de tierras favoreció principalmente a las órdenes religiosas (Moscoso 2000, 70).

El sistema de despojo de las tierras de los indígenas les obligó a entregar su fuerza de trabajo a los hacendados mediante el “concertaje”, que es un sistema de endeudamiento para cumplir con sus responsabilidades económicas y sociales, lo que se traducía en que permanentemente mantenían su deuda y estaban obligados a mantenerse dentro de las haciendas por generaciones, siendo ésta una forma de obtener mano de obra muy barata porque los indígenas no recibían ninguna remuneración, y constituía una situación muy rentable para los hacendados.

De acuerdo a un título real otorgado por el Rey de España Carlos III del 24 de octubre de 1773, se establecen los linderos de las haciendas de Simiatug, Matiavi, Quinuacorral, Espino y Shilliraguan, localizadas en lo que actualmente corresponde a la Parroquia Salinas (ver mapa adjunto). Sus límites se extienden desde el Arenal, en las faldas del Chimborazo, hasta la región subtropical cerca de Ventanas, por el norte hasta las fronteras actuales con las provincias de Tungurahua y Cotopaxi y por el sur hasta Guanujo. Posteriormente fueron entregadas las tierras de la hacienda de Matiavi a la Curia de Guaranda y a los Comuneros de Salinas.

En el inicio de la época republicana, varias de las haciendas localizadas en Salinas (ver mapa adjunto) pasaron a ser propiedad de Juan José Flores -primer presidente del Ecuador-, quien a mediados del siglo XIX vendió a la familia Cordobez, que mantuvieron sus propiedades hasta la década de 1970.



La Parroquia Salinas ha estado históricamente relacionada con la producción y comercialización de sal desde la época precolombina hasta la década de 1970. Diferentes estudios recalcan la importancia de la sal como artículo de intercambio, que era comercializado a grandes distancias, y también servía como elemento simbólico en la cultura andina (Pomeroy 1986). La producción se realizaba manualmente por mujeres y niños.

De acuerdo a Pomeroy (1986), Salinas tuvo tres sitios para la producción de sal¹⁸, y en cada uno de éstos existían varias fuentes con diferentes niveles de salinidad. El manantial más salado se denomina femenino o *huarmi* (qu.), y los manantiales regulares eran masculino o *cari*

¹⁸ El sitio más grande se llama *Cachipamba*, es una palabra quichua formada por dos raíces, cachi que significa sal y pamba que es superficie plana o pampa, a 200 metros al sur se encuentra *Casahuaycu* ("Barranca de granizo), a un kilómetro al oeste de Cachipamba se encuentra *Pucacachi* (Pomeroy 1986, 11)

(qu.), y el medio o *chaupi* (qu.). Para la producción se realizaba una mezcla del agua de las tres fuentes en diferentes proporciones.



Chacra con sus pozos a desnivel y el canal comunicante

Toda la unidad de producción se conoce con el nombre de *chacra* (Pomeroy 1986, 20). El proceso para obtener la sal consistía en construir dos pozos a desnivel, comunicados entre sí por medio de un canal para que el agua circule por gravedad y en forma manual las mujeres y los niños trasladaban el agua en diferentes recipientes al pozo superior, para nuevamente hacerla circular para que se evaporara un poco y alcanzara un determinado nivel de salinidad -que era probada haciendo flotar un huevo o una papa-. Este proceso de evaporación era necesario realizarlo en la *chacra*, para optimizar el escaso combustible utilizado en el proceso de cocinado del agua salada. Una vez que se lograba el nivel de salinidad del agua, ésta era trasladada a las casas, normalmente cargadas por las

mujeres y los niños, para proceder a cocinar en grandes recipientes (pailas). Posteriormente se colocaba en moldes en forma de esfera y era secada en el fuego para que adquiriera rigidez y un color blanco¹⁹, siendo a continuación empacada con paja del páramo. Este producto se le conoce como *amarrado de sal*, tiene un peso aproximado de 1.75 libras e históricamente fue comercializado mediante el intercambio con otros productos (trueque).

4.2 La condición de Salinas en 1970 y la Misión Salesiana

Desde su llegada en 1888, las actividades de la Misión Salesiana en el Ecuador estuvieron vinculadas a diferentes procesos educativos orientados a los jóvenes de los sectores más pobres. Esto hizo que muchos de sus miembros tengan una relación directa con la Teología de la Liberación, siendo el mayor exponente de esta corriente en el Ecuador Monseñor Leónidas Proaño, quien tuvo una fuerte vinculación con los sectores indígenas, principalmente en la Provincia de Chimborazo.

La relación de la Misión Salesiana con la Parroquia Salinas se inicia en el año de 1971, con el arribo de un grupo de voluntarios Italianos de la Operación Mato Grosso (OMG), por solicitud de Monseñor Cándido Rada, primer Obispo de Guaranda. Dentro de este grupo se encontraba el Padre Antonio Polo.

¹⁹ Por cada 14 galones de agua cocinada se producían 25 libras y cada envuelto tenía un peso aproximado de 1.75 libras (Pomeroy 1986, 15).

El pueblo de Salinas estaba formado entonces en su gran mayoría por chozas²⁰, y de acuerdo al tercer censo de población y segundo de vivienda realizado en el año 1974 Salinas tenía 315 habitantes. Los pobladores de la cabecera parroquial eran en su gran mayoría mestizos que llegaron a Salinas traídos para trabajar en las haciendas de la familia Cordobez o eran comerciantes provenientes de Ambato que entablaron matrimonios con mujeres salineras.

Estaba la población estructurada por familias nucleares, conformada por la pareja y sus hijos y también por familias extendidas basadas en relaciones consanguíneas de más de dos generaciones.



Familia nuclear Salinera en su vivienda (Choza) año 1972
Fuente: Gisela Kirst (Voluntaria Alemana), Archivo CRA

²⁰ De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, choza es una “Construcción rústica pequeña y tosca, de materiales pobres, generalmente palos entretreídos con cañas, y cubierta de ramas, destinada a refugio o vivienda de pastores, pescadores y gente humilde”. En el caso de los pueblos andinos la choza es una pequeña construcción de paredes de tierra con un techo inclinado construido de palos y cubierta con paja del páramo, su tamaño oscila entre 10 a 20 m² en forma rectangular o circular, el piso es de tierra.

El medio de sobrevivencia de los salineros era el procesamiento y comercialización de la sal, por cuya actividad debían pagar un tributo a la familia Cordobez (las minas se encontraban localizadas en sus haciendas), el que variaba de $1/3$ hasta $2/3$ de la producción de sal, y dependía del tipo de relación que mantenía cada familia con los hacendados. Muchos prestaban servicios en las haciendas y tenían el derecho a pagar un tributo más bajo. Las familias que trabajaban en las haciendas normalmente recibían salarios muy bajos o recibían a cambio de su trabajo recompensas como el aprovechamiento de pastos para una determinada cantidad de ganado vacuno y ovino, podían acceder a realizar pequeños cultivos en las tierras de las haciendas y también podían tener la chacra en las minas de sal.

En general la población se encontraba fuera del sistema de mercado local o regional y los medios necesarios para su subsistencia los obtenía básicamente de tres formas. La primera era a través de los servicios prestados en las haciendas, lo que les permitía obtener algunos productos para su alimentación diaria, otros pobladores tenían pequeñas extensiones de tierra en la comuna en donde cultivaban papas, ocas, mashua, mellocos, cebada y, por último, la forma de lograr productos era mediante el intercambio de la sal (trueque), sistema que les permitió obtener productos de otras regiones, por ejemplo la panela, un producto utilizado para endulzar las comidas o bebidas que se encontraba en el subtrópico, por lo que tenían que desplazarse a las zonas bajas de la Parroquia Salinas.



Plaza de Salinas en la década de 1960, pobladores con sus vestimentas típicas. (Gruppo Salinas, años 1960)

En muchas ocasiones el proceso de cambio les permitía obtener una cantidad mayor de panelas de las que necesitaban para su consumo y vendían el excedente en el mercado de Simiatug o también lo cambiaban con otros productos de la serranía. El trueque lo realizaban también en Salinas con personas que llegaban a obtener sal o se desplazaban a localidades cercanas, como el Sinche, para obtener otros productos complementarios para su alimentación.

La Misión Salesiana encontró en Salinas una población sumida en la extrema pobreza. No existía ningún servicio básico, había una escuela unidocente y un representante del gobierno central a través del Teniente Político. Toda su población practicaba la religión católica y, a pesar de esto, no tenían un párroco. Sus actividades estaban orientadas a satisfacer sus necesidades básicas: Una alimentación mínima sustentada en productos

cultivados en el sector y a través del trueque obtenían panela, maíz, fréjol, trigo. Con estos productos preparaban diferentes sopas que acompañaban con una colada de dulce. En esa época no había el hábito del consumo de arroz.

La construcción de las viviendas la realizaban mediante mingas, en las que participaban los miembros de las familias y de la comunidad. Como cada persona conocía su función, podían construir una choza en dos días. También mediante esta forma de trabajo comunitario construían la infraestructura para la Parroquia como los caminos, escuelas, colegio, etc.

La presencia de la Misión Salesiana, con el apoyo del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), permitió articular el “...proceso de aprendizaje social en la evolución cultural *de sus habitantes [cursiva del autor]*” (Maturana y Varela 2003, X). En una fase inicial sus actividades se orientaron a construir la infraestructura mínima para la comunidad como la casa comunal, construcción y mejoramiento de los caminos, servicios básicos de electricidad, agua potable, alcantarillado.

También se impulsó el desarrollo de proyectos productivos, y una de las primeras actividades fue formar la Cooperativa Salinas Ltda. para administrar las minas de sal. Sin embargo, como resultado de la nacionalización de los recursos naturales, la comercialización de la sal se complicó porque tenía que competir con las grandes empresas productoras de sal marina, lo que obligó a que la institución se convirtiera en una Cooperativa de Ahorro y Crédito con el fin de apoyar las actividades productivas de sus socios. Formalmente, la cooperativa se fundó en 1972.

En la siguiente foto -del mismo año 1972- se observa la realización de la tercera reunión de la cooperativa el día 3 de octubre y se puede apreciar la presencia de mestizos e indígenas en la reunión, lo que demuestra la convivencia de diferentes grupos étnicos. La vestimenta de los hombres era con pochos. En las paredes se indica que la cooperativa tiene 211 socios e impulsa proyectos de quesos, borregos (ganado ovino), ganado vacuno, lana (textiles), casas y el molino. La cooperativa ha impulsado durante los cuarenta años estos proyectos, los que a través del tiempo se fortalecieron y obtuvieron su autonomía de la cooperativa. Estos proyectos surgieron por las necesidades de la población y no respondió a ningún proceso de planificación con la aplicación de alguna herramienta metodológica.



Tercera reunión de la Cooperativa Salinas Ltda. (1972)

Fuente: Gisela Kirst, Archivo CRA

En la propia casa comunal se instaló la primera planta productora de quesos –tratando de aprovechar la experiencia adquirida en las haciendas de la Familia Cordobez-; y se instaló la hilandería, con el objeto de dar un

valor agregado a la producción de lana de borrego. Estas iniciativas tuvieron dificultades en la producción, puesto que no aplicaban ninguna tecnología y el problema más crítico fue el sistema de comercialización, por lo que no lograron el éxito esperado. Todas estas empresas estuvieron encabezadas por el Padre Antonio Polo, quien contó siempre con el apoyo incondicional de toda la comunidad, lo que nos conduce a realizar varias lecturas de este comportamiento.

La misión Salesiana encabezada por el Padre Antonio Polo promovió cada uno de los proyectos, debido a su permanente preocupación por mejorar los niveles de pobreza de los habitantes a través del desarrollo de una infraestructura mínima, impulsó procesos educativos mediante el apoyo al mejoramiento de la escuela y a la creación del colegio, se preocupó de atender el desarrollo de proyectos productivos como el procesamiento de la sal y la creación de la primera quesera que, a pesar de su modesto éxito inicial, logró institucionalizarla (Jepperson 2001).



Elaboración de Quesos en la Planta Baja de la casa del Padre Antonio Polo (1973)
Fuente: Gisela Kirst, Archivo CRA

Su involucramiento en las actividades cotidianas de la gente se constituyó en un ejemplo, lo que le otorga una autoridad carismática (Weber 2004, 172-173), y esto ha permitido que la gente le apoye en todas sus iniciativas durante los cuarenta años del proceso comunitario.

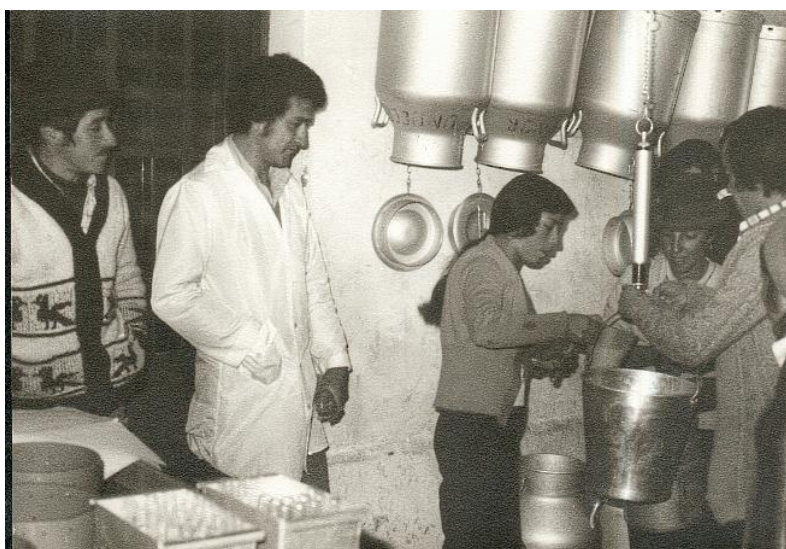


Elaboración de textiles en la planta baja de la casa del Padre Antonio Polo (1973)
Fuente: Gisela Kirst, Archivo CRA

La gestión de la Misión Salesiana no trató en ningún momento de romper con la condición cultural del pueblo en relación a su modo de vida, más bien se acopló a su estilo de vida, lo que permitió un nivel de comprensión de su condición cultural, puesto que ésta “...se manifiesta a través de detalles que inicialmente es bien difícil captar y se interpreta según el esquema que uno lleva dentro” (Polo 2002, 19), con lo que se obtuvo la posibilidad de replicar en las diferentes organizaciones formas de trabajo comunitario, como la minga, que fundamenta sus relaciones en la confianza mutua y que se impulse la participación de sus miembros en la

búsqueda del bien común, promoviendo un tipo de organización que busca el bienestar de sus integrantes, es decir, una organización fundamentada en la racionalidad sustantiva (Tenorio 2004a, 33).

Uno de los hitos importantes en el quehacer Salinero fue el convenio bilateral entre los gobiernos de Ecuador y Suiza para impulsar el desarrollo de queserías rurales. Como parte de este convenio, que también contó con el apoyo del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), José Dubach –técnico de origen suizo- capacitó a varias personas para la elaboración de quesos y mejoró la infraestructura tecnológica, con lo que se pudo desarrollar un queso de calidad con la marca “El Salinerito”. La producción de quesos se inició el 16 de junio de 1978, y a ella se sumó pronto la apertura de la primera tienda comunitaria en la ciudad de Quito, que abrió un sistema de comercialización directo sin necesidad de recurrir a intermediarios.



Acopio de leche en el inicio de la quesera (Gruppo Salinas, 1978)

Un aspecto importante en el inicio de la producción de quesos fue que el Padre Antonio Polo, mediante su autoridad, logró que las utilidades no se repartieran entre los socios, sino que se reinvirtieran en la quesera y en el financiamiento de proyectos de educación, salud y mejoramiento de la infraestructura del pueblo.

Otro aspecto fundamental fue el impulso al desarrollo de queseras en cada una de las comunidades, descentralizándose la producción, lo que demuestra que el proyecto comunitario “socializaba sus ganancias” (North 2008, 232) en lugar de buscar una eficiencia financiera. La descentralización permitió además que no se produjera un proceso de migración desde las comunidades hacia la cabecera parroquial.

A partir del éxito en la producción y comercialización de los quesos, con la marca “El Salinerito”, las diferentes organizaciones iniciaron una diversificación en la producción a través de proyectos como: la hilandería, embutidora, criadero de cerdos, bosque de pinos, confitería, aceites esenciales, secadora de hongos, hotel, artesanías de lana de oveja, etc. Todas estas unidades productivas pertenecen a seis organizaciones.

4.3 Estructura de las Organizaciones del Proceso Comunitario en la actualidad

A pesar que todo el proceso comunitario busca mejorar las condiciones de la comunidad mediante la priorización de la rentabilidad social (North

2008), es importante realizar un análisis de las características de las diferentes organizaciones.

Legalmente existen tres tipos de organizaciones, las fundaciones y asociaciones regidas por el Código Civil, son organizaciones sin fines de lucro que producen sus propios recursos para su autofinanciamiento. Las fundaciones realizan varias actividades a través de diferentes unidades productivas que sí tienen fines de lucro pero que, por ser parte de las fundaciones, invierten su rentabilidad en proyectos de carácter social. El tercer tipo de organización corresponde a las cooperativas de producción y de ahorro y crédito, que operan bajo los principios del cooperativismo y legalmente están regidas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Asamblea Nacional 2011) y su respectivo reglamento. Estas organizaciones son coordinadas por el Gruppo Salinas (Cuadro 2).

La Fundación Familia Salesiana (FFSS) se fundó en 1995 y se legalizó como fundación en el año 2002. Su objetivo es la evangelización, el manejo de los hogares juveniles masculino y femenino y las actividades productivas. Dentro de las actividades productivas, una de las más importantes es la elaboración de confites “El Salinerito”, actividad que se inició en 1992 en San José de Camarón (Cantón Echeandía) con la producción artesanal de chocolate de taza y por condiciones climáticas se trasladó en 1999 a Salinas. En el año 2004 se inauguró la nueva planta de producción, donde fabrican turrone, pasta de cacao, jugo de mortiño, chocolates, mermeladas, etc.

La FFSS también realiza actividades en la producción de aceites esenciales; cerámica; Alisalinas, que produce productos con soya (pan, fideos, etc.) y tiene la Radio Comunitaria Salinerito, con un alcance a nivel de toda la Provincia Bolívar.



Primer molino de cacao en la fábrica de confites (2012)

La Fundación Grupo Juvenil de Salinas (FUGJS) formalmente fue fundada en 1995, a pesar que inició sus actividades en 1976 con el propósito de generar actividades productivas para los jóvenes. Actualmente cuenta con el Hotel Refugio, inaugurado en 1992 y con capacidad para hospedar hasta 60 personas. También elaboran diferentes productos con hongos en su planta deshidratadora; tienen una oficina de turismo comunitario y un terreno en el Tiuguinal para la crianza de ovejas y alpacas para la producción de lana.



Hotel "El Refugio" (2012)

La Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL) fue fundada en 1988. Inicialmente se constituyó como un nexo entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito y las diferentes comunidades de la parroquia para impulsar el desarrollo comunitario, mediante el apoyo para la formación de pre-cooperativas o cooperativas de ahorro y crédito y/o cooperativas de producción, principalmente de quesos. También en las comunidades apoyó la construcción de una red de caminos de aproximadamente 200 Km. para comunicar a las diferentes comunidades mediante la organización de mingas.

Para su autofinanciamiento cuenta con varias unidades productivas, siendo una de las más importantes la Hilandería Intercomunal Salinas (HIS), que fue inaugurada en 1987, produce hilo blanqueado y tinturado, tanto de oveja como de alpaca.

FUNORSAL tiene una mecánica cuya principal actividad es ofrecer servicios de apoyo a la Hilandería, pero también apoya los requerimientos de servicios de otras unidades productivas del proceso comunitario.

Otra de las unidades productivas importantes es la Planta Embutidora, que fue inaugurada en 1982 y produce salchichas, jamón crudo, jamón cocido, copa cruda, copa cocinada, tocino, mortadela, vienasas y queso de chanco, en base a carne de cerdo. Los animales se crían en la chanchera comunitaria localizada en Chazojuan (comunidad del sub-trópico).



Planta de la Hilandería (2012)

FUNORSAL también dispone de una hospedería campesina, una chanchera en Chazojuan y los terrenos localizados en los sectores Tablón Ventanas (crianza de alpacas) y Praga Pumín (desarrollo de viveros) y apoya la comercialización de los diferentes productos elaborados en las comunidades en el centro de acopio.



Mujeres laborando en el local de la Texal (2012)

La Asociación de Desarrollo Social de Artesanas (TEXAL), es la única organización del proceso comunitario que es reconocida como asociación. Inició sus operaciones en 1974 como una actividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y se legalizó en el año 2003. Está dedicada al desarrollo de las mujeres de la Parroquia Salinas por medio de la elaboración de tejidos con lana de oveja y de alpaca; está conformada por 292 socias, de las cuales sólo 85 son activas.

La asociación entrega a las socias la materia prima para la elaboración manual de suéteres, gorras, bufandas, ponchos, medias, chales, chalinas, entre otros productos. Una vez que terminan su elaboración, los entregan a la asociación y se realiza el pago -que en general no corresponde al tiempo de trabajo invertido por las mujeres-, para luego ser comercializados en el

mercado local y una determinada cantidad es exportada, principalmente a Italia. La Texal no tiene otras unidades productivas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. (COACSAL) fue creada en 1972 con el objeto de administrar las minas de sal, pero el mejoramiento de las vías de comunicación con las ciudades de la costa permitió que se mejore la comercialización de la sal marina y la cooperativa tuvo que cambiar del sector productivo al sector financiero, COACSAL ha impulsado diferentes proyectos. Hasta el año 2006 era propietaria de Queseras “El Salinerito” y actualmente cuenta con 3300 socias/os e impulsa diferentes proyectos de microfinanzas para apoyar diferentes actividades productivas de sus socios.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria “El Salinerito” (PRODUCCOOP), es el resultado de uno de los proyectos más exitosos en Salinas. La producción de quesos se inició el 16 de junio de 1978 mediante un convenio entre los gobiernos de Ecuador y Suiza. José Dubach, técnico suizo capacitó a los productores de leche en la producción de diferentes tipos de quesos (fresco, Andino, Tilsit, Dambo, Gruyere, Gouda, queso con hierbas (orégano, comino), Raquelet.). La planta de producción utilizó una tecnología muy básica e impulsó la apertura de la primera tienda comunitaria en el sector de Santa Clara en la ciudad de Quito, que permitió crear una imagen de calidad en los productos a través de la marca “El Salinerito”.

La planta comenzó procesando 53 litros de leche de ganado vacuno por día, entregada por 5 productores. En el año 2006 la producción de quesos

deja de pertenecer a la COACSA y es legalizada como cooperativa de producción. Actualmente son 200 socios y tiene una planta con una capacidad de producción de 4000 litros diarios y se está finalizando la construcción de la nueva planta para una capacidad de 10.000 litros diarios.



Recepción de leche en la planta de producción de quesos en Salinas (2012)

También el proceso comunitario tiene la Comercializadora Nacional (CONA) y el Centro de Exportaciones, cuyo principal objetivo es responsabilizarse de la comercialización de los productos, tanto en el mercado nacional como internacional. En el caso de las exportaciones, el principal punto de destino de sus productos es Italia.

Estas seis organizaciones son coordinadas por la Corporación Gruppo Salinas, que fue legalmente creada en el año 2006. Dependiendo del tipo de actividad también pueden ser incorporadas en los diálogos de determinados temas las organizaciones públicas como la Junta Parroquial,

el Centro de Salud y las unidades de educación. El Gruppo Salinas es propietario de la marca “El Salinerito”, la que es utilizada por los diferentes productos elaborados en las unidades de las organizaciones.

En el Gruppo Salinas trabajan en promedio 164 personas en todas las organizaciones del proceso comunitario. Según el censo de población y vivienda del año 2010, la Cabecera Parroquial de Salinas tiene 1276 habitantes y la población económicamente activa es de 558 personas, es decir en las organizaciones del proceso comunitario participa directamente el 30 % de la población económicamente activa.

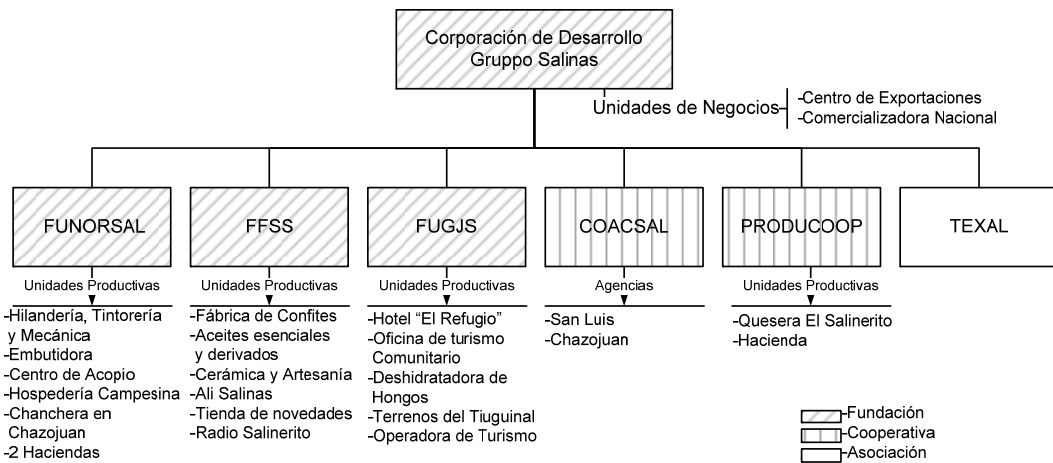
Cuadro 1: Empleados del Gruppo Salinas (2000 - 2010)

	2000			2003			2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Gruppo Salinas															3	4	7	3	5	8	4	5	9	4	6	10	
FUNORSAL	26	10	36	26	10	36	63	22	85	41	16	57	39	14	53	37	14	51	36	13	49	27	11	38	26	11	37
FFSS	13	11	24	11	12	23	28	29	57	31	28	59	20	23	43	21	26	47	16	22	38	21	22	43	23	30	53
FUGJS	13	5	18	12	6	18	12	7	19	14	4	18	13	3	16	13	4	17	13	4	17	14	3	17	10	3	13
COACSAL	2	5	7	2	5	7	2	5	7	2	5	7	4	2	6	4	2	6	5	3	8	8	3	11	8	3	11
PRODUCOC	4	4	8	5	4	9	6	4	10	6	4	10	6	4	10	7	5	12	9	4	13	12	4	16	10	4	14
TEXAL	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3
Queseras comunitaria	20	12	32	20	11	31	21	12	33	20	10	30	18	10	28	26	8	34	20	10	30	16	10	26	16	10	26
Total	78	49	127	76	50	126	132	81	213	114	69	183	100	58	158	111	66	177	102	64	166	102	61	163	97	70	167

Fuente: Anuario 2010, Gruppo Salinas

El éxito del proceso comunitario ha impulsado un flujo permanente de turistas que visitan las diferentes unidades productivas, los que dinamizan el desarrollo de actividades comerciales que no están vinculadas con las organizaciones del proceso comunitario, pero que generan fuentes de trabajo para el resto de la población.

Cuadro 2: Organizaciones del Proceso Comunitario de Salinas



Elaborado por: Efraín Naranjo

Fuente: Grupo Salinas

Todas estas organizaciones tienen una estructura jerárquica y se encuentran regidas por las leyes y reglamentos pertinentes. Tienen un cuadro administrativo, personal asalariado y está establecido un sistema de normas internas impuestas desde la alta dirección, es decir son organizaciones que fundamenta su quehacer en la acción estratégica, que “es un tipo de acción social utilitarista, fundada en el cálculo de medios y fines e implementada a través de la acción de dos o más personas en la que una de ellas tiene autoridad formal sobre la(s) otra(s)” (Tenorio 2004b, 23), es decir son organizaciones burocráticas y lo que diferencia a estas unidades productivas de las organizaciones con fines de lucro es que sus utilidades son socializadas a través de las fundaciones, pero las personas que trabajan en las mismas no son parte de este beneficio.

4.4 Interpretación de los datos etnográficos mediante el análisis crítico del discurso

La identificación de formas de gestión vinculadas a la cultura local del pueblo de Salinas se realiza mediante el Análisis Crítico del Discurso (Fairclough y Wodak 2001b), a través del análisis del texto, las prácticas discursivas y las prácticas sociales. Se parte identificando los objetos discursivos ((Orlandi 1999); (Allen y Hardin 2001)), los que son categorizados para la identificación de las formaciones discursivas de cultura y gestión (Da Costa 2010). En la etapa final, a partir de la intertextualidad del texto, a través de las convergencias y los silencios, se analiza la inserción del discurso de cultura en el discurso de gestión para comprender la dinámica del espacio organizacional.

4.4.1 Formaciones discursivas sobre cultura local.

La cultura responde a un planteamiento conceptual muy amplio, resultado de tener “una larga y cosmopolita historia precientífica” (Bauman 2002), pero a pesar de esto los sujetos analizados tienen varios aspectos en común. Para la identificación de las formaciones discursivas de la cultura local, se parte de entrevistas realizadas a 15 personas²¹, que fueron fundadoras del proceso comunitario y cuyas edades oscilan entre 60 a 75 años, uno de los mayores aportes proviene de entrevistas y revisión del libro titulado “La puerta abierta” del Padre Antonio Polo. También se

²¹ Los datos proporcionados por algunos entrevistados no fueron relevantes por su avanzada edad o por su limitación oral para exponer sus ideas.

entrevistó a treinta personas que trabajan en las diferentes organizaciones, se utilizaron notas de campo recabadas en diferentes actividades desarrolladas en Salinas como parte de la etnografía y que correspondieron al apoyo en procesos de capacitación, conferencias, participación en asambleas, participación en la reflexión semanal²², apoyo en el desarrollo de diferentes proyectos. Toda esta información se recolectó desde el mes de diciembre del 2009 hasta abril del 2012, es decir los datos han sido recabados en un lapso de dos años cuatro meses. En estos textos se identifican los objetos discursivos, los que son agrupados en una categoría o formación discursiva.

4.4.2 Texto, práctica discursiva y práctica social sobre el discurso de cultura local

Una de las principales dificultades para realizar la investigación fue la limitada cantidad de documentos escritos sobre Salinas, en términos generales y, en forma específica sobre los aspectos relacionados con su cultura y acerca de la gestión de sus organizaciones, por lo que la identificación de los objetos discursivos se realizó a partir del vocabulario utilizado en las entrevistas, reuniones, asambleas, la reflexión de los días lunes, el libro “La puerta abierta”, notas de campo y mediante la identificación de la fuerza de determinadas palabras.

²² Esta actividad corresponde a una reunión que se realiza todos los días lunes, que es organizada por las diferentes organizaciones del pueblo y que permite analizar diferentes tópicos de interés colectivo, tales como: aspectos políticos, educación, bienestar, sexualidad, etc.

Las diferentes palabras identificadas evocan una situación de mucha pobreza y explotación antes del inicio del proceso comunitario en 1970:

“Soy una mujer que vengo trabajando desde el año 1974 (...), Salinas era un pueblo muy necesitado de trabajo, muy pobre, en ese entonces me acuerdo que teníamos solamente el trabajo de las minas de sal, pero en ese tiempo era un trabajo a medias [se refiere a la entrega del 50% del total de sal producida a los dueños de las haciendas] con los Señores Cordobeces, porque ellos eran los dueños de todas las tierras, (...) la mujer vivía del trabajo en la mina de sal y los esposos cargando leña” (Entrevista n^o1)²³

“Nosotros éramos muy pobres, la escuela tenía una sola aula, el piso era de tierra, nosotros nos sentábamos en las piedras y escribíamos en las pizarras de piedra, (...) el producto de la sal se repartía en una relación de uno a tres, entre el productor y los Señores Cordobeces, (...) no había en Salinas en donde trabajar” (Entrevista n^o2,)

“Salinas antes era un pueblo realmente pobre, que vivía de cliente de los Cordobeces, es decir que fueron peones de los Cordobeces en las haciendas, y más en especial se

²³ Con el objeto de garantizar la confidencialidad de las fuentes de las entrevistas no se colocan los nombres de los entrevistados y se coloca un sistema de numeración, pero expresamos nuestro agradecimiento a todas las personas de Salinas que muy generosamente ofrecieron su tiempo para proporcionar datos inmejorables que permiten garantizar relevancia de la investigación. Muchas de las entrevistas no fueron utilizadas puesto que se saturó la muestra, es decir la información que se obtenía se empieza a repetir.

dedicaban al trabajo de la sal, esto ha hecho que sea un pueblo pobre y no tenga los recursos suficientes para poder subsistir” (Entrevista n^o3).

“Nosotros vivíamos sometidos a las haciendas, en las que tenían como propiedad las fuentes o minas de sal, que para elaborar tenían que retribuir grandes cantidades, yo podría hablar de un setenta a treinta, (...), setenta por ciento pagaban a la hacienda y solamente un treinta por ciento quedaban aquí [le correspondía a la persona que elaboraba la sal]” (Entrevista n^o4)

“La situación de Salinas es bien diferente a la de Simiatug [Parroquia civil aledaña a Salinas]. Salinas, a pesar de ser parroquia civil desde 1884, no tiene párroco; no es un centro ceremonial, que organice la vida de las comunidades indígena aledañas para poderlas explotar con los clásicos mecanismos de la feria, el compadrazgo, el priestazgo y el trabajo precario. (...). El trabajo de los Salineros no consiste en explotar a otros, más bien consiste en una tarea duramente explotada por una familia de terratenientes de origen colombiano [el autor se refiere a la familia Cordobez]” (Polo 2002, 25).

Las palabras utilizadas para referirse a la condición anterior al inicio del proceso comunitario de Salinas están relacionadas con la falta de trabajo, los niveles de pobreza. Se evidencia que la gente trabajaba en las

haciendas y/o en las minas de sal, actividades en las que fueron objeto de elevados niveles de explotación.

Es importante recalcar que en ciertos procesos de interpretación del discurso, la fuerza de las palabras no es suficiente para su interpretación, lo que puede generar una ambivalencia de las palabras. Esta dificultad puede ser superada si se considera el contexto en el que se produce el texto (Fairclough 2001a, 109-110).

Las palabras que impregnan mucha fuerza en el texto son pobreza, entendida como la carencia de productos básicos para la sobrevivencia. También se encuentra mucha fuerza en los niveles de explotación a los que eran sometidos por la familia Cordobez, es decir la fuerza de estas palabras determinan una amenaza, que pone en peligro la subsistencia de las personas.

La identificación de objetos del discurso a partir de las prácticas discursivas determinadas por la producción, distribución y consumo del texto (Fairclough 2001a), resulta muy limitada, ya que la producción del texto es básicamente oral y su transmisión y consumo es en forma directa por todas las personas del pueblo. Es decir, el texto se produce y consume en forma oral y de manera directa.

El tercer componente para el análisis crítico del discurso corresponde a las prácticas sociales, que están determinadas por la relación entre el discurso con la ideología y el poder, y el poder en una concepción de hegemonía (Fairclough 2001a, 116). Al ser la ideología una construcción

social de la realidad, ésta a través del lenguaje, como forma discursiva, establece relaciones de producción, reproducción o transformación de las relaciones de poder. En Salinas la gente expresa lo que fue su condición de opresión por parte de los dueños de las haciendas, que junto al abandono del Estado como ente responsable de mejorar su condición de pobreza, hace que la gente sienta una condición de mucha angustia y desesperanza.

“La leña llegaba de la vecina “boca de la montaña” (dos o tres horas en ese entonces) cuando los señores hombres, sacudiéndose de una especie de letárgica apatía, que los clavaba a la puerta de la vivienda, se dedicaban a la tarea, todo lo demás lo hacía la mujer” (Polo 2002, 26).

Se evidencia la fuerza de la palabra *letárgica*, que implica que los hombres realizaban muy pocas actividades, esto como resultado de no tener fuentes de trabajo, otro aspecto que se desprende es el nivel de machismo presente en esta comunidad, puesto que las mujeres eran las encargadas de procesar la sal, realizar pequeños cultivos, el cuidado de los hijos, la realización de las actividades domésticas, esto nos conduce a la presencia discursiva del machismo como una condición ideológica natural.

“(…) en cuanto al fondo mismo del machismo, de que el machismo se ha eliminado, en este caso en el sector rural y en el sector nuestro [se refiere a la cabecera parroquial] me parece que persiste, de alguna manera persiste, aunque en muchas ocasiones tratamos de decir que esto ha cambiado, pero sabemos que no, especialmente en las comunidades

vemos con mucha claridad que la situación no ha cambiado mucho, entonces me parece que hay bastante que trabajar en este aspecto”(Entrevista nº5)

Desde la perspectiva de la intertextualidad del texto, también es importante rescatar el punto de vista de los opresores en la construcción del discurso.

“Este país está compuesto de gente indolente, y puedo asegurarte que, aunque no haya las mismas probabilidades que en Estados Unidos para hacer fortunas fabulosas, es, sin embargo, mucho más fácil aquí que allí llegar a reunir un bonito capital” (Up de Graff 1996, 18)

Este fragmento corresponde a una carta que envió Domingo Cordobez a su amigo y compañero en una universidad en los Estados Unidos, Fritz W. Up de Graff el 30 de septiembre de 1894, en el mismo se resalta su condición de opresor, a través de lo que pueden con cierta facilidad lograr acumular capital. Además se evidencia una fuerza en la palabra *indolente*, lo que significa que no siente y de esta forma justifica su necesidad de imponer poder en sus acciones.

Considerando las características del texto, la práctica discursiva y las prácticas sociales, se identificaron los siguientes objetos discursivos y se sistematizan en la siguiente tabla.

Tabla 1.- Categorías y objetos discursivos sobre cultura local

Categoría	Descripción	Objetos Discursivos
1. Explotación	Corresponde a las diferentes formas de explotación que eran sometidas las personas del pueblo, principalmente en las haciendas.	Trabajos en las haciendas
		Cuota por la producción de la sal
		Tristeza, humildad
		Machismo
		No había trabajo
2. Prácticas comunitarias	Corresponden a diferentes prácticas a través de las cuales las personas logran satisfacer ciertas necesidades de carácter material.	Mingas
		Trueque
		Cooperativismo
3. Autoridad	Esta categoría corresponde a la condición de ciertas personas para lograr que otras personas acaten sus disposiciones.	El Padre Antonio
		Líder
		Compañero
4. Tradiciones	Corresponde a las costumbres que se conservan en la comunidad como una forma de identidad de la localidad	Alimentación
		Tipo de vivienda
		Fiestas religiosas
5. Valores	Esta categoría está relacionada con aspectos morales de las personas, que permiten lograr relaciones de respeto dentro de la comunidad	Solidaridad
		Trabajo comunitario
		Relaciones de igualdad

La explotación a la que fueron sometidos los pobladores de Salinas por parte de la familia Cordobez, impulsó dentro de la comunidad a utilizar diferentes prácticas comunitarias sustentadas en valores de solidaridad, relaciones de igualdad y trabajo comunitario, como una alternativa para mejorar su forma de vida. Con el transcurso del tiempo estas categorías se constituyeron en componentes de su cultura que permitieron, a su vez, el desarrollo del proceso comunitario y a la vez generó un rompimiento con las diferentes prácticas de explotación anteriores al proceso comunitario.

4.4.2.1 Explotación

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española explotar es “Utilizar en provecho propio, por lo general de un modo abusivo, las cualidades o sentimientos de una persona, de un suceso o de una circunstancia cualquiera”. Este proceso de explotación estaba dado por la familia Cordobez, dentro de la gente de la comunidades. Al estar todos en las mismas condiciones de pobreza, no estaba presente la explotación. Esta categoría agrupa aquellos objetos discursivos que expresan una relación inequitativa y de opresión de las personas en diferentes actividades y son: Trabajo en las haciendas, cuota por la producción de sal, tristeza, machismo, no había trabajo.

Los dos primeros objetos discursivos se relacionan directamente con las actividades que realizaban en las haciendas. Todos los entrevistados recuerdan con mucha tristeza esa época. Uno de los pocos documentos escritos en los que se puede evidenciar el nivel de explotación laboral al que estaba expuesta las personas de Salinas se encuentra en un relato realizado por Fritz W. Up de Grafft -quién en el año 1896 instaló la primera y única fábrica para la producción de sal, de donde se desprende que el tiempo que funcionó no fue más allá de un año- en el que se evidencian los niveles de explotación de la gente de Salinas.

“...Por consiguiente, cuando anuncié que pagaría al contado y a razón de 10 centavos [de sucre] por día, los indios, que se habían visto obligados a aceptar la proposición a fuerza de

amenazas de expulsarles del pueblo, no esperaban en absoluto llegar a ver nunca ni siquiera el color de su dinero. De suerte que llegó el primer día de pago y no apareció nadie a cobrar los jornales. Ignorando en absoluto entonces lo que pasaría en el interior del alma de los indios, llamé al capataz para informarme. Su contestación fue: "Naturalmente que no esperan cobrar nada". Le ordené, pues, que los reuniera, lo cual hizo en efecto con la ayuda de un látigo. No dando crédito a lo que el capataz les había dicho, el cual a su vez no me creía a mí, fueron llegando como ajusticiados. Les pagué, sin embargo, con gran sorpresa de todos. Esto y el humo que salía del horno revolucionó la vida en Salinas.

Pero la cosa no terminó aquí. Hasta las plantaciones de Cordobez corrió la noticia de que yo estaba pagando dinero contante y sonante y de que en Salinas podía cualquier hombre hacer dinero en lugar de acumular deudas trabajando. Poco a poco los indios de mi pueblo fueron viniendo voluntariamente a trabajar, en lugar de tener que reunirlos como al ganado, y pude echar mano de cualquier hombre para cuanto quisiera. Llegó por fin la noticia a oídos del viejo Cordobez, y la primera vez que nos encontramos abordó el asunto. Estaba tan persuadido de que era una rematada tontería pagar tanto dinero, cuando bastaba con la

promesa, que no hubo fuerza humana que le convenciera de lo contrario” (Up de Graff 1996, 41-42)²⁴.

Este relato es el único documento escrito en el que se hace una pequeña descripción de Salinas en el año 1896, demostrándose que las personas no recibían ninguna remuneración por el trabajo que realizaban, que eran obligadas por la fuerza a realizar las actividades y se entiende claramente que aplicaban castigos de carácter físico para obligar a cumplir los intereses de los dueños de las haciendas.

“En el año 1971 el pueblo era muy humilde, no había mucho trabajo, era bastante triste nuestra vida, nuestro pueblo era de chozas de paja, todo nuestro pueblo era así, y luego con la venida del Padre [Antonio Polo] formamos la cooperativa, de ahí con la ayuda de él se siguió en adelante. Muchas personas de aquí salíamos por fuera a trabajar porque no había trabajo acá” (Entrevista n°6).

“(...) Pero la carga más pesada era la “cuota” que había que pagar a los Cordobez: cuota en amarrados de sal, cuota en dependencia total del amo, que podía en cualquier momento “quitar la chacra” si no se portaban “bien” con él” (Polo 2002, 26).

²⁴ El libro fue publicado en inglés bajo el título *Head Hunters of the Amazon. Seven Years of exploration and adventure* (Nueva York y Londres, 1923), alemán (Leipzig, 1924), francés (París, 1929) y español 1929.

La vida de los pobladores de Salinas, antes del proceso comunitario, se desarrollaba alrededor de las actividades en las haciendas, en donde eran objeto de explotación tanto por los trabajos que realizaban en forma directa o por la producción de sal en las minas mediante la cuota que debían entregar al dueño de la mina, En la memoria de las personas que iniciaron el proceso comunitario recuerdan con mucha tristeza esta época, en que la hacienda era la única alternativa de sobrevivencia que tenía la mayoría de la población, puesto que no disponían de otra fuente de trabajo.

“Como no recordar en este día de conmemoración a las grandes mujeres que han hecho historia con su humildad, con gran fortaleza llenaban la chacra de agua sal, sacaban el pondo de agua sal de la mina hacia el pueblo, combinaban también con el lavado de ropa en el río, a la vez cargando también la boñiga, día y noche evaporando el agua sal, fueron encargadas de mantener el trueque entre los pueblos amigos, pero a pesar de su gran lista de trabajo combinaban con la crianza de los hijos” (Asamblea por el día de la mujer, Libia Salazar).

“Yo trabaje desde muy niña, porque era la escuela en la mañana y en la tarde, entonces niñas con mi hermana para ir a la escuela teníamos que ir primero a traer cargadas un pondo de agua sal para dejar en la casa para ayudar a nuestra madre, éramos pequeñitas, pero aun así hacíamos el trabajo, salíamos de la escuela e íbamos a buscar la boñiga,

que es la majada de la vaca, que se había secado, porque no había leña, la leña era durísima, había que ir de adentro a traer leña [se refiere a viajar al sector del subtrópico], nosotros en los fines de semana teníamos que ir a regar las minas de sal con los pies desnudos y los talos alados de los pundos para regar en el cando [ojo de agua, vertiente], a veces era frío, otras veces había mucho viento, este era el trabajo de todas las mujeres Salineras, porque con la sal se cambiaba con otros productos. La mujer ha estado muy maltratada, muy marginada, había muchísimo machismo, (...) la mujer trabaja sin horario” (Entrevista n°7).

“Me preguntan si el Padre Antonio hubiera ido a otro lugar hubiera hecho igual que aquí, yo siempre digo no, no es posible(...) porque las necesidades, las realidades van a ser diferentes, primero cuando llegó el Padre Antonio aquí prácticamente encontró a un pueblo en una semi-esclavitud , gritando que alguien le salve, gritando que alguien le ayude, llego el Padre Antonio Polo, vio la necesidad, entonces a él se le ocurrió unas buenas ideas, a él y a todo su equipo que le acompañaban, entonces se juntaron la necesidad, las ganas de trabajar de la gente Salinera con las buenas ideas del Padre Antonio, siempre digo esa es la fórmula, no es ningún secreto, claro pero es difícil de replicar en otro lugar” (Entrevista n°8)

En esta categoría está presente una práctica social que impone relaciones de dominación, que a través de la ideología es planteada como condiciones de explotación naturales. Esta situación aparentemente finaliza con el inicio del proceso comunitario en el año 1971, puesto que, por la reforma agraria, desaparecen las haciendas y las minas pasan a ser administradas por la cooperativa, lo que permite impulsar el desarrollo del proceso comunitario.

En esta situación de extrema explotación a la que estaban sometidos todos los pobladores de Salinas, se debe buscar un entendimiento de la situación de la mujer. La presencia del machismo como una práctica social ha sido muy evidente, puesto que bajo su responsabilidad estaba garantizar el suministro de alimentación para la familia, lo que les obligaba a la realización de diversas actividades como el procesamiento de la sal, labores agrícolas, el cuidado de los hijos, los quehaceres del hogar. Para algunas de estas actividades contaba con el apoyo de sus hijos y esta situación sigue presente.

4.4.2.2 *Prácticas comunitarias*

Las prácticas comunitarias corresponden a diferentes actividades que realizaban los grupos indígenas en la *llajta*, y como se explicó anteriormente, por la influencia de los conquistadores españoles se asumió como nombre la palabra comunidad. Esta categoría está conformada por los siguientes objetos discursivos: La minga, el trueque y el cooperativismo.

“En Simiatug cambiábamos la panela, que traíamos de Chazojuan, la que cambiábamos ahí con sal, nosotros cambiábamos dos amarrados de sal por una parada de dulce, que era una paila de la que salía cuatro panelas, que traíamos acá a caballo y en los tiempos de octubre, noviembre salíamos a Simiatug y al Sinche a cambiar con la cebada, maíz, habas, trigo. (...) Construimos la carretera a Guaranda a base de mingas, de igual manera también la carretera a Simiatug hasta el partidero” (Entrevista n°9).

“Con la sal se hacía el intercambio de productos, en la parte subtropical con panela, plátano, naranja. (...) cuando salió la sal refinada [sal marina], se perdió el mercado. (...) El primer proyecto correspondió a que se radiquen los compañeros del Grupo Mato Grosso comandados por el Padre Antonio Polo [Operación Mato Grosso], luego se hablaba de encontrar alternativas de sobrevivencia mediante las mingas para hacer sobre todo vías de comunicación, la casa comunal, la iglesia. Los caminos fueron construidos en base a mingas, la construcción de la carretera [a Guaranda] duró unos cuatro a cinco años, a todos los lados nos dirigíamos en caballo, ya que no había carros.” (Entrevista n°10).

El trueque fue una forma de intercambio de productos, que actualmente no se utiliza, pero la gente que inició el proceso comunitario lo recuerda como fundamental para su sobrevivencia ya que por su falta de dinero y al

estar excluidos de la economía de mercado, esta práctica era una de las formas más comunes para complementar los productos básicos para su alimentación. Fue una práctica de sobrevivencia fundamentada en relaciones de reciprocidad y mutua confianza entre las personas de la misma comunidad y de comunidades aledañas.

“Las mingas, los resultados fueron de tener agua entubada, los resultados fueron tener una primera casa comunal, los resultados fueron tener vías medianamente carrozables. La esencia de la minga es reunir a las personas para solucionar una necesidad concreta a través del trabajo voluntario y que al final tengo la satisfacción de un trabajo cumplido y que me va a brindar esa satisfacción o satisfacer esa necesidad, en otros temas en que ya puede involucrarme me parece que ha sido el tema de forestación, un tema bien importante que a través de mingas de los jóvenes, de la gente que éramos y hemos sido socios de las cooperativas, del grupo juvenil, se ha logrado involucrar, ¿eso qué significa?, que pequeños medios de producción como la tierra teníamos que empezar a ver que den frutos, entonces se empezó trabajando, donde se pudo hacer los terrenos, en esos terrenos tener el ganado y ese ganado pueda dar la leche y ya un poquito yendo a los pasos consecuentes, creo que el resultado de tener una hilandería, una fábrica de hongos, una embutidora, una quesera, parte de un proceso, ha sido la contribución de la minga a través de la mano de obra local, ¿qué significa eso?,

que puede ser ¿cómo obligo a mis socios a que se involucren en esto?, pero lo otro, el sentido más fundamental, es de que en algún momento yo tengo ese sentimiento de decir que yo participé en esto, yo colaboré, yo trabajé y tengo este sentido de pertenencia muy fuerte, y esto en las comunidades es mucho más, porque a través de la minga, a través de que viene un tractor, la gente abriendo la trocha se ha llegado a hacer los caminos que ha conectado a todas nuestras comunidades. El hecho de organización de una pequeña cooperativa, pre-cooperativa ha sido como tener un lugar de encuentro, ese lugar ha sido un terreno que hemos tenido que limpiar para hacer la casa comunal, o que hemos tenido que tener algunas hectáreas para que ese sea el terreno referente de la comunidad, hablo de Chazo Juan, Mulidiahuán, puede ser aquí Yacubiana, donde cada pre cooperativa o cooperativa tiene un terrenito y ese terreno ha sido trabajado en base a la minga, entonces se va haciendo evidente que hay un medio de producción que es de todos y que todos participamos y es el referente de mi organización, de mi patrimonio, de lo que yo voy consolidando” (Entrevista n°15).

“Se va perdiendo la minga, por diferentes aspectos, pero aquí en la cooperativa [Producoop] queremos siempre mantener eso, pero en los últimos diez años esto ha ido decreciendo, de igual modo hay que verlo desde diferentes puntos, uno

sería la no convocatoria a las mingas de parte de las organizaciones, de parte de la Producoop, de parte de las instituciones y luego también la falta de interés en poder participar en estas actividades, sabemos que en una minga el interés es común, que al final será el beneficio para todos y puede que no sea inmediato, pueda que sea a mediano o largo plazo, habría que verlo desde esos dos frentes y retomarlo y no dejarlo perder, en muchas ocasiones que hemos llamado a mingas a Producoop con el ánimo, por ejemplo, de tener la nueva infraestructura, la gente ha estado activa, sabe que participa y mucha gente dice por qué no llamamos a mingas y otra gente dirá, es que si yo voy a la minga no todos se van y no es justo” (Entrevista n°16).

“La minga pienso yo que es una demostración de solidaridad de las personas que quieren apoyar con su trabajo, con su aporte al adelanto de la comunidad, eso es una forma ancestral de los pequeños pueblos que quieren buscar el bien común, la minga anteriormente era practicada por todos, niños, hombres, mujeres, todos, comparado con lo de ahora se ha perdido esa costumbre, tal vez no está tan interiorizado en las nuevas generaciones, pero es una manifestación de solidaridad, pero veo que se va perdiendo” (Entrevista n°5).

La minga es una práctica comunitaria importante, tanto en el convivir diario de la gente dentro de la comunidad antes del inicio del proceso

comunitario como durante el proceso comunitario. Fue esencial para el desarrollo de los diferentes proyectos, desde la construcción de infraestructura hasta la formación de las diferentes unidades productivas. Esta es una práctica que se fundamenta en relaciones de igualdad y solidaridad, es decir mediante la minga se logran concretar diferentes actividades de interés común de la comunidad o de un determinado grupo de personas. También un aspecto importante de esta práctica es que la participación de las personas es voluntaria, es decir las personas están en libertad de decidir su participación, pero también es importante el compromiso de buscar el bienestar de la comunidad.

Con el proceso comunitario, esta práctica ha ido disminuyendo y en la actualidad su influencia es muy limitada, y en muchos casos se desarrolla, más bien, con el objeto de impulsar un proceso de pertenencia de la gente con las diferentes organizaciones, pero es una práctica social que es parte de la identidad Salinera.

Una de las consecuencias de la solidaridad expresada en las prácticas comunitarias como el trueque y la minga en el proceso comunitario, es el desarrollo de sus organizaciones en base al cooperativismo, que es una propuesta social cuyos orígenes se encuentran en doctrinas de pensamiento opuestas y distantes como el anarquismo, el socialismo marxista, la socialdemocracia, el catolicismo, la democracia cristiana, el socialismo judío y aún corrientes del liberalismo (Arango Jaramillo 2005, 95), cuyo principal objetivo ha sido la búsqueda de un nuevo orden social que permita mejorar las condiciones de la población.

En el caso de Salinas, la Iglesia Católica tiene una influencia directa en el proceso comunitario y, desde la perspectiva de la Doctrina Social de la Iglesia, impulsa la formación de organizaciones cimentadas en la solidaridad y esencialmente en la caridad cristiana.

“Pienso que la fe es un poco el anuncio y la celebración, la caridad es la ejecución del Reino de Dios, lo que se predica como Reino de Dios aplicado a los sufrimientos humanos, a los cojos, a los ciegos, a los niños discapacitados, a los ancianos abandonados, a la gente que no tiene una esperanza (...). [En Salinas] ha habido como distintas etapas, o sea, la primera caridad era de escuchar esta expectativa, casi políticamente se podría decir ese grito de auxilio que venía de una población sumamente pobre, pero encima de la pobreza también aplastada por la dominación de una hacienda, que quita la personalidad de la gente y de un pueblo, no había ni casa comunal, la casa de la hacienda era la casa donde solucionar los problemas y podemos imaginar desde que perspectiva, o sea la primera caridad ha sido escuchar, no ser sordos a esta invitación, quédense, la otra persona no tenía la oportunidad de quedarse [se refiere a su compañero de la Operación Mato Grosso], yo tampoco tenía el permiso enseguida de quedarme, pero Dios ha ayudado a través de travesuras universitarias a que se me diera esta posibilidad de quedarme, entonces la primera caridad creo que ha sido quedarse, a ver, no tenía la menor idea de lo que

se podía hacer, ni de lo que había que hacer. Segundo ha sido escuchar también las propuestas y la propuesta de hacer la escuelita ha sido una propuesta que nos facilitó el usar las manos y los pies, porque en esa edad uno necesita desahogar esa energía física que tiene y al mismo tiempo de construir la escuela, de crear la comunidad, que ya era un paso mucho más adelante y que Monseñor [Cándido Rada] nos había dicho de que su misión no es implantar el evangelio como bautizar a gente que no ha sido bautizada, sino crear comunidades cristianas donde comunidades cristianas no había, porque todo está concentrado en el Pueblo y en el Pueblo no había atención religiosa, entonces esto ya queda claro, quedarse, escuchar la invitación a hacer la escuela y todas las demás necesidades básicas, queremos agua, queremos luz, queremos carretera y meterse a hacer eso aunque podía -en ese tiempo me acuerdo era muy clara la acusación de cierto grupo o forma de pensar que alejábamos la revolución en la medida en que ayudábamos a solucionar necesidades concretas en lugar de exasperar hasta llegar a un cambio total y radical, que es una visión claramente de izquierda o de cierto tipo de un izquierda- sino simplemente escuchar de la gente y hacer lo que la gente pedía en necesidades básicas, entonces ahí vino la idea de Monseñor [Cándido Rada] “el bien hay que hacerlo bien” , es cierto que hay que dar respuesta a las necesidades básicas,

pero si nos limitamos a eso, al final es cierto que no hemos hecho mayor cosa y en ese sentido, hasta esas críticas radicales podían tener razón y tienen su fundamento de razón, entonces el paso siguiente es un bien organizado es “un bien hecho bien”, porque es un bien que se perpetúa, es un bien que crece, es un bien que sigue con autocrítica, sigue con nuevos modelos que se suceden, entonces esto ha sido la fase de la organización que en Salinas ha venido creándose así como un juego de ajedrez o de legos de seguir componiendo, nunca pensando que ya hemos llegado. Y la tercera forma de aplicar la caridad ha sido el trabajo, o sea en fuentes de trabajo, también la organización dice bueno para que estamos unidos, para llorar juntos, para protestar puede ser, pero al final hasta dónde llega nuestra protesta, la respuesta ha sido el trabajo. (...) necesidades básicas, organización y trabajo ahora vienen a encontrarse en un cauce increíble de este convidar de economía solidaria, porque eso abre el mundo, yo abro el futuro, entonces yo digo no habrá una nueva etapa para Salinas porque esta es una etapa sin límites, porque es una etapa que se recrea continuamente y que estará atenta a los nuevos retos, a las nuevas cosas pero obviamente después de haber pasado por las necesidades, luego de haber encontrado que organizados podemos superar los problemas, sin esperar siempre ayudas externas y que el trabajo siempre será una parte tan

importante y ahora con más alegría todavía porque se busca que no exista este conflicto radical entre el trabajo y el capital” (Entrevista n°17).

La caridad cristiana, como uno de los principios teológicos, contribuye al desarrollo del proceso comunitario, primero apoyando el desarrollo de proyectos para satisfacer sus necesidades básicas a partir de escuchar los pedidos de la población. No se trató de imponer soluciones externas a sus problemas locales, lo que permitió establecer relaciones de mutua confianza entre el Padre Polo y la comunidad salinera.

Luego se impulsa el desarrollo de las organizaciones, que básicamente son cooperativas o pre-cooperativas orientadas al ahorro y crédito y luego hacia la producción, tanto en la cabecera parroquial y en las diferentes comunidades de la parroquia. Estas organizaciones incentivan a través del ahorro y la entrega de pequeños créditos a sus socios el desarrollo de diferentes actividades orientadas a la generación de trabajo para que la gente pueda tener sus ingresos financieros, pero siempre priorizando lo social sobre lo económico.

Las organizaciones fueron creadas para ofrecer trabajo con un “contenido ético y solidario” (Razeto 1993, 13), se desarrollaron como un medio para la satisfacción de sus necesidades y no como un fin que conduzca a una acumulación de capital en forma individual o de determinados grupos de poder. En Salinas se ha logrado un proceso de distribución de la riqueza a través del trabajo, puesto que la relación entre los salarios más altos y bajos no sobrepasa de 4 (la mayoría tienen en

promedio un salario de 350 dólares, y una cantidad muy reducida de personas tienen salarios alrededor de los 1000 dólares)

Una práctica muy importante que constituye uno de los pilares del proceso comunitario es el cooperativismo. Todas las organizaciones han surgido a partir de la conformación de pre-cooperativas o cooperativas de ahorro y crédito, luego se desarrollaron cooperativas de producción, con lo que se posibilitó que las comunidades se incorporen en todo el sistema de producción y sean dueñas de sus organizaciones, participen en las decisiones sobre la conducción de su organización y se beneficien de los resultados de la producción de la organización.

“Salinas surgió por la solidaridad a través del cooperativismo y luego esa solidaridad, esa equidad, esos principios del cooperativismo logró crear en la gente una capacidad de producción y esa producción evidentemente logró los cambios económicos que ha surgido en las familias, entonces, compaginando estas dos cosas así muy rápidas, creo que Salinas está en ese proceso de construcción de la economía solidaria y visto desde mi perspectiva, creo que es la construcción de un nuevo esquema de desarrollo forjado por los propios actores locales, donde valoran principalmente sus potencialidades, donde se reconocen como personas, pero donde esas personas buscan condiciones de mejoramiento económico desde un plano individual, pero sobre todo colectivo y eso acompañado a una explotación a

un aprovechamiento racional de los recursos naturales que vayan en beneficio de cada uno desde una forma comunitaria, (...) es un sentido de pertenencia, es la transparencia, es la rendición de cuentas, es la producción, es la calidad, es la economía, es el reparto equitativo de excedentes, es el involucrar en otros sectores del quehacer comunitario para fortalecer nuestros esquemas de vida. Yo lo veo así desde una vivencia propia, sin tener términos conceptuales, ni cosas por el estilo y que esos se vayan articulando y aprovechando todo lo que en conjunto podríamos hacer, en el caso particular de Salinas creo que el hecho de irnos especializando en microfinanzas, en producción, en comercialización, en proyectos de la mujer, en artesanías, genera como un círculo económico productivo pero donde el actor fundamental son las personas y en una vivencia de comunicación, (...) creo que las cooperativas en Salinas son las más claras expresiones de lo comunitario, porque en realidad son los dueños, son los actores, son los que toman las decisiones” (Entrevista nº15)

4.4.2.3 Autoridad

A pesar que el concepto de autoridad está vinculado con el poder, éste tiene un vasto alcance teórico y filosófico. En general los diferentes conceptos de poder están relacionados con “la idea de producción de consecuencias” (Lukes 2001, 719). Desde la perspectiva de Weber (2004),

el poder corresponde a una forma de dominación, mientras que la autoridad está relacionada con la posibilidad de acatamiento o aceptación para obrar. Los objetos discursivos de autoridad son: El Padre Antonio, líder, compañero.

“El Padre Polo es un motivador, de una imagen, de una credibilidad moral muy fuerte. El padre Antonio ayuda a generar unión. Sin la presencia del Padre Antonio, Salinas va a seguir [el proceso comunitario] pero en algunas cosas vamos a debilitarnos, por ejemplo una fundación como la Fundación Familia Salesiana, donde muchas de sus ideas tienen fuerza y se hacen basadas en la opinión final del Padre Antonio, a pesar de que no tiene cargo directivo será un gran problema de que cuando él no este, ¿quién lidera esas empresas?, yo creo que habrá un faltante de liderazgo, pero no para que nos condicione a crecer en muchas cosas. (...) Él es una persona muy abierta” (Entrevista n°20).



Visita al Padre Antonio Polo en Salinas

“Las ideas del Padre Antonio Polo, quien como persona nos ha enfocado, nos ha guiado a un proceso de desarrollo, ha sido un líder en el proceso de desarrollo, ha conseguido recursos, esos recursos como reitero gracias a Dios han sido bien invertidos, aquí no ha habido corrupción, no ha habido desfalco de dinero. (...) el liderazgo del Padre Antonio Polo es innegable, pero no solo él ha tomado las decisiones, siempre ha estado siendo participe de sus ideas” (Entrevista n°21).

“El Padre Antonio nunca se ha dormido, siempre ha tenido ideas de qué podemos hacer, ha ido creciendo otras microempresas, en las que las mujeres se han ido ubicando para mejorar su condición económica. Muchas de las empresas se iniciaron en la casa del Padre Antonio, porque él siempre ha tenido las puertas abiertas para todos” (Entrevista n°22).

“El Padre es muy entusiasta, muy animador, ahora con su edad como que un poquito ha bajado sus ánimos o será que ya confía en nosotros, porque anteriormente era al grito, pero yo no lo tomo como un patrón, sino era la desesperación de sacar de esta pobreza, (...) en sí es un asesor aparte de ser sacerdote de Salinas, es un asesor para todo tipo de proyectos de todo Salinas, no está solo centralizado en la Familia Salesiana. A veces me doy cuenta que en el Padre

hay mucha desesperación, pero luego a veces no todos asumimos con esa dedicación, yo veo como salgo, entonces todavía es preocupante que desde que llegó, desde hace cuarenta años todavía está hablando de este proceso y hasta ahora algunos no sentamos cabeza” (Entrevista n°23)

“Como mujer, como madre de familia, como persona le califico como el Ser más especial, que tiene una característica enormemente grande, de un liderazgo increíblemente participativo, que involucra al resto, al final él es una persona que las palabras quedan cortas para calificar como para admirar también, (...) es una persona tan comprometida, una persona con tanto amor a los demás, yo no sé si podríamos encontrar otra persona igual, (...) sin el Padre Antonio yo creo que no tendríamos rumbo, si no está concientizado completamente los nuevos líderes de cuánto ha recorrido el Padre Antonio y guardar como una reliquia su memoria, nos vamos a perder” (Entrevista n°24).

“El Padre Antonio Polo es un líder innato, es un líder de naturaleza, es un líder que ha imprimido su carácter, pero así también su voluntad, su amor desde el ámbito personal y así también desde el ámbito religioso siempre ha estado difundiendo el amor, el cooperativismo, el beneficio múltiple, el beneficio común, la equidad entre todas las personas y siempre el interés para él será la persona pobre, siempre

estarán los pobres y que claro los que tienen mejores condiciones, mejores posibilidades no se olviden desde donde han partido. Para mí él es una persona que personalmente lo admiro mucho y siempre desearé aprender de él. (...) con su presencia hemos logrado muchísimas cosas, él vino aquí con las ideas de emprendimiento, con las ideas de creación de organizaciones, de que las organizaciones deberían tener el acuerdo múltiple, el acuerdo común y que estas decisiones tengan un aporte directo sobre las pequeñas comunidades. (...) dentro de nuestro esquema, el estudio de mercado más eficaz es primero preguntarle a él” (Entrevista n°16).

“El éxito del proceso se fundamenta en la apertura a tomar nuevos riesgos e iniciativas, una de las cosas principales también ha sido la innovación motivada por el Padre Antonio, la generación de ideas, alguien que promueve y genera ideas a pesar de ir en contra un poco de la parte técnica” (Entrevista n°25)

Es muy evidente el liderazgo del Padre Polo durante los cuarenta años del proceso comunitario, existe un amplio reconocimiento de ser el principal gestor del proceso de cambio en Salinas.

Este ha sido el resultado de un trabajo conjunto con la comunidad, pero también es muy clara la preocupación en el caso de que, por diferentes circunstancias dejara de participar, lo que es una clara muestra

de su nivel de autoridad carismática, que resulta irremplazable. También resulta muy preocupante que no exista un nivel de liderazgo de otra persona que pueda articular y armonizar las diferentes actividades comunitarias. Muchas personas piensan que el proceso está consolidado y empoderado en la gente y que las organizaciones seguirán operando, pero otras personas plantean que muchas organizaciones dejarán de funcionar y solo se mantendrán las que tiene una mayor incidencia en la producción. Otro aspecto que se comprende a partir de estas formaciones discursivas es que el éxito del proceso comunitario también responde a la participación de la comunidad en el desarrollo de diferentes actividades.

“El rol de él [Padre Antonio Polo] ha sido determinante, desequilibrante, gravitante. Sin él me parece que Salinas no sería lo que es. Claro también si el Padre Antonio hubiese estado en otros sectores tal vez no hubiese tenido los resultados que aquí tuvo, porque me parece que se compaginaron una visión, un espíritu, un don de gente, con la voluntad, con la necesidad y con esa esperanza de que después vamos a tener mejores días, porque no necesariamente ese instante, como son ahora las necesidades, ya al instante queremos que existan los cambios, y con el tiempo ha seguido siendo el referente, el de las ideas, el de las decisiones, el de la innovación, y definitivamente es una suerte que tenemos Salinas de todavía tenerlo y es la motivación que a muchas personas él nos inspira y por el cual todavía nos sentimos animados a

seguir creyendo en esto, cuando hay visiones, cuando hay expectativas, cuando hay estudios, inclusive de académicos, que dicen que Salinas no es sostenible o que tal vez cuando el Padre Antonio se muera esto no va a ser sostenible. Yo creo lo contrario, yo creo que Salinas se está preparando para eso y con esta visión que ha tenido el Padre Antonio creo que lo que se ha ido cuajando en Salinas ha sido capacidades locales, son visiones, son ideologías, son principios y valores que van a ser la garantía para que una cosa como está siga funcionando” (Entrevista n°15).

“...el Padre Antonio sigue siendo ese referente, el generador de ideas en un principio, aunque ahora tampoco deja de generar ideas (...) porque yo creo que son buenas ideas y eso significa que siempre él está presente, siempre sus ideas están presentes aunque nos reunamos cien veces sin él, entonces él es un referente, yo digo, es el sinónimo de Salinas (...). En resumen el Padre Antonio Polo es el mentalizador de este proceso, y que aún lo lleva todavía, en algunos momentos diría que aún sigue siendo importante, a veces nos tiene que arriar todavía” (Entrevista n°26)

Existe un reconocimiento unánime del liderazgo del Padre Antonio Polo, su nivel de autoridad es incuestionable, a pesar que formalmente no tiene ningún cargo en las organizaciones, es una persona que participa en la toma de decisiones de todas las organizaciones.

Una de las preguntas que puede surgir es ¿por qué no hay resistencia al nivel de autoridad del Padre Polo? Esta respuesta puede ser abordada a partir de los tipos de dominación que plantea Weber (2004), específicamente la dominación carismática, la misma que es el resultado de su poder como representante de la Iglesia Católica, puesto que Salinas en casi su totalidad practica la religión católica y todos se entregan a apoyar la realización de actividades para mejorar las condiciones de vida de sus pobladores. Junto con estas características se incorpora su condición personal de comunicarse con mucha facilidad con la gente, y todo esto ha sido un ejemplo que inspira mucha confianza en los pobladores y ha permitido continuidad en el proceso comunitario.

Dentro del proceso comunitario todos reconocen su iniciativa para impulsar diferentes proyectos, sin consideraciones de carácter técnico, su actuación se fundamenta en la “prueba y error”, y esta forma de actuar se ha institucionalizado en las diferentes organizaciones. Las diferentes actividades y proyectos se desarrollan bajo esta premisa, y en la medida en que avanzan las cosas, estas se adecúan a las circunstancias, es decir se aplica un conocimiento de sentido común (Santos 2003), lo que ha impulsado el desarrollo de las diferentes comunidades de Salinas.

El Padre Antonio Polo ha sido quien, en contra de todas las recomendaciones de carácter técnico²⁵, con su autoridad, ha logrado el

²⁵ Los pocos estudios de factibilidad, en forma concreta para la hilandería y la embutidora, no fueron favorables, pero a pesar de esto se lograron que se ejecuten los proyectos y estos se encuentran operando “El segundo estudio de prefactibilidad se refería a la instalación de plantas embutidoras. Se reconocía la viabilidad de la de Lumbisí (Pichincha) y se recomendaba no construir la de Salinas. Hoy la de Lumbisí está cerrada y la de

impulso de procesos productivos en 22 de las 30 comunidades que conforman la Parroquia Salinas. El proceso de desarrollo se impulsó a partir de la creación de pre-cooperativas o cooperativas de ahorro y crédito, las que constituyen la base para el impulso de la producción, la que se inicia con la elaboración de quesos. Actualmente las 22 comunidades tienen queseras con niveles de procesamiento de leche que va desde los 50 litros diarios hasta los 1000 litros diarios, exceptuando la planta de la cabecera parroquial que procesa en promedio 3500 litros de leche diarios, lo que lleva consigo un proceso de descentralización de la producción y se impulsa a que los productores de leche se involucren en todo el proceso productivo.

Según el anuario del año 2010 existen en toda la parroquia de Salinas 832 productores de leche, que entregan desde 5 litros diarios hasta cantidades que se encuentran sobre los 200 litros, y de las 22 queseras solo existen perdidas en tres queseras, mientras todas las demás tienen utilidades que son invertidas de acuerdo a los intereses de cada quesera.

“Yo vine para una experiencia de cuatro meses, y esto como que tenía que ser todo, lo que a mí me atrajo acá es una expectativa de la gente a la cual pensaba que no podía uno sustraerse solo por no sentirse preparado, por no saber qué hacer, hay que reconocer que durante años no sabíamos qué hacer y era simplemente una respuesta a la expectativa de la gente. No podíamos decir “hemos venido, hemos hecho la

Salinas sigue funcionando, incluso con una sucursal en el recinto Chazojuan” (Polo 2002, 38)

casa comunal y regresamos felices que hemos salvado al Ecuador o a Salinas”, cuando la mirada de Salinas es no salir de eso, era decir ahora sí nos dejan, ahora sí empezamos a ver un camino de esperanza y nos dejan, pero este camino ha sido un camino conjunto, un camino que poco a poco se dio, también la posibilidad de realización, al comienzo era algo muy aburrido, había que hacer la escuelita porque pedían escuelita, había que hacer agua potable porque pedían agua potable, había que hacer el montón de cosas necesarias en que ni éramos competentes y que tenía que buscar el maestro, las autoridades, un poquito la gente para caminar juntos, ha sido un periodo muy fecundo como preparación, (...) después vino un poco la alegría de ver que el camino era amplio, que se podía inventar un montón de cosas y que empezábamos a ser un poco conocidos y famosos, esto ha venido después. (...) Una de las características importantes del proceso comunitario ha sido la continuidad, ha habido mucho trabajo en muchos pueblos en estas tres o cuatro décadas pero con mucha discontinuidad, con contradicciones entre la nueva institución que entra respecto a la anterior, cambio de líderes, cambio de rumbo. Aquí ha habido una cosa que me parece única, haberse mantenido durante cuarenta años, esto permite ver a los años el efecto de una idea, las instituciones evitan ir a ver después de cinco diez años qué es lo que pasó con los resultados.

*Nosotros no sabemos expresar bien lo que hacemos”
(Entrevista Padre Antonio Polo).*

Se puede evidenciar que la autoridad del Padre Polo le orienta a comprometerse con los requerimientos de la comunidad. Como menciona él mismo, desconocía lo que tenía que hacer, pero las necesidades estaban presentes y frente a esta situación con el involucramiento de la gente logran una gestión conjunta (Polo 2002). Esto permitió relaciones de confianza, y ha garantizado su continuidad durante cuarenta años y esta continuidad se sustenta en el hecho de que se trata de un proceso y no de un modelo.

“Salinas es un proceso, todos los que dicen que es un modelo, yo veo que no solo de mi parte sino de las personas más conscientes de Salinas se preocupan de decir no, no somos un modelo, somos un proceso, un modelo quiere decir que ya está cerrado, que ya está perfecto, esto no está ni cerrado menos aún perfecto” (Entrevista Padre Antonio Polo)

4.4.2.4 Tradiciones

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española la palabra tradición proviene del latín *traditio*, *-ōnis*, “Doctrina, costumbre, etc., conservada en un pueblo por transmisión de padres a hijos”, corresponde a un conjunto de expresiones culturales que se transmite en una comunidad de padres a hijos para que se conserven y son parte de la identidad local. En muchos casos son expresiones de carácter alegórico, están

determinadas por los siguientes objetos discursivos: Alimentación, tipo de vivienda, fiestas religiosas.

“Comíamos machica, morocho, habas, papas, ocas, en ese tiempo por nuestra pobreza no comprábamos arroz de castilla, fideos, nuestra mantención solo era con granos. (...) La gente era más tranquila, era más humilde, muy respetuosos, muy trabajadora en el campo para en promedio ganar dos reales, cuatro reales [de Sucre]” (Entrevista n°9).



Preparación de tortillas de harina de trigo en un tiesto de barro (1973)
Fuente: Gisela Kirst (Voluntaria Alemana), Archivo CRA

“La parte fundamental para el desarrollo ha sido la organización impulsada por la Iglesia, la otra parte también fue la necesidad que hubo en ese entonces, falta de trabajo, la necesidad de sobrevivir, al saber de este nuevo paso la gente obligada tuvimos que desarrollarnos, organizarnos, sobre todo en la parte cooperativa y luego la quesería que ha

sido uno de los hitos más importantes, sobretodo en la parte económica. (...) La gente antes del proyecto era muy pobre, se dedicaban a realizar algunas actividades, al juego de cuarenta, a tomar un poco de licor, esos eran los pasatiempos de la gente, también pasaban en el subtrópico sacando cascarilla para vender y tener algo para el sustento diario y poder alimentar a los hijos. (...) Nuestra alimentación en el almuerzo era la machica, el arroz de cebada, el morocho y el desabrido que era morocho con leche o con panela, en el desayuno las papas hervidas, las ocas, las mashuas, esa era nuestra alimentación” (Entrevista n°28).

La comida era fundamentalmente sopas y coladas en base a papa, cebada, morocho, maíz, habas, ocas, mashua, también consumían la machica. En el almuerzo acompañaban a las sopas o coladas con una taza de colada conocida como desabrido, que correspondía a una taza de morocho con leche o panela, colada de maíz con leche.

Estos hábitos alimenticios han cambiado durante el proceso comunitario: Actualmente su alimentación se basa en el consumo de sopas y un plato fuerte, que normalmente es arroz acompañado con ensalada y algún tipo de carne.

Las casas al inicio del proceso comunitario eran casi en su totalidad chozas de paja, que eran construidas en mingas y en la actualidad esto también ha cambiado significativamente. En su gran mayoría son casas con

estructuras de hormigón, las chozas en la cabecera parroquial no existen y se puede encontrar una cantidad pequeña en el sector rural.

La fe religiosa la expresaban en diferentes fiestas, festejan la fiesta patronal de la parroquia “en honor al “Señor de la Buena Esperanza”, que se realiza cada 24 de Mayo. Estas fiestas tienen un carácter cívico-religioso” (Moreno Yáñez 2008, 93) . También festejan el carnaval, la navidad y la fiesta de los Tres Reyes el 6 de enero. En las fiestas participa la mayoría de la población. Según relatos de diferentes pobladores, estas fiestas estaban caracterizadas por el consumo exagerado de licor, principalmente aguardiente, aspecto que con el pasar de los años y por la influencia del Padre Polo ha logrado dar a las fiestas un mayor realce religioso y disminuir el consumo de licor.

4.4.2.5 Valores

Los valores están relacionados con la conducta y las creencias de los pueblos, de acuerdo a Hofstede (1999). Los valores se encuentran en el núcleo de la cultura y “son tendencias amplias a perfeccionar ciertos estados de las cosas a otros” (Hofstede 1999, 39). Desde la perspectiva del discurso los valores son interdisciplinarios, puesto que están vinculados en el quehacer de las personas, es por esto que su presencia es a través de valores culturales, afectivos, espirituales, simbólicos, sociales. Esta categoría está conformada por los siguientes objetos discursivos: Solidaridad, trabajo comunitario y relaciones de igualdad.

“Si bien es cierto que la solidaridad caracterizaba a Salinas, era así mismo evidente que se trataba de una "solidaridad de emergencia": el pueblo se unía espontáneamente frente a una desgracia, un enfermo, una calamidad natural. Podía rápidamente organizar el transporte durante horas de una mujer que no podía dar a luz, o de un niño quemado turnándose en la carga, acomodada en una "camilla" de palos y ponchos, cruzando montañas... volver a abrir un camino cortado por un derrumbe... pero la emergencia diaria de la pobreza, de la falta de trabajo y de las infraestructuras mínimas como agua, luz, asistencia médica (la mortalidad infantil bordeaba el 45%), requerían una respuesta distinta. Había que transformar la "solidaridad de emergencia" en una estructura capaz de dar un cambio a todo esto” (Polo 2002, 30).

“Una de las fortalezas que teníamos era el intercambio, la solidaridad que había en los pueblos, en las personas, aquí sí había ese sentimiento de solidaridad, no es que viene después de la llegada de los compañeros [se refiere a la llegada de los voluntarios Italianos], (...) mis padres tenían vacas, por ejemplo cuando paría una vaca y el calostro²⁶, a mi me enviaban a repartir a todos los que no tenían, si se

²⁶ El calostro es la primera leche que producen las vacas luego del parto. En la región andina los campesinos cocinan este producto con panela y diferentes plantas aromáticas como canela, arrayan, etc.

pelaba un chanco se repartía a todos, había ese sentido de solidaridad” (Entrevista n°4).

“Antes del inicio del proceso comunitario Salinas era un pueblo pequeño, todos se querían, todos hacían la minga, las casas se construían a base de mingas, se compartían las cosas, en las fiestas se participaba todos, sobretodo como el carnaval. (...) Lo que más ha cambiado es la parte económica (Entrevista n°8)

“La solidaridad es un valor humano y pienso que la humanidad tiene un sólo destino para sobrevivir y es dejar de pelearse y buscar unir esfuerzos y eso es la solidaridad, un valor humano, la caridad va mucho más allá de lo que puede ser un fruto, porque la solidaridad es un poco un sentimiento, un poco una necesidad y a veces se queda en eso, es decir soy solidario porque lo siento, entonces con estas personas sí y con otras quizá menos y por otro lado porque necesito, es decir hago la minga, porque el caminito nadie me lo arregla, tenemos que hacerlo; la caridad da una dimensión de gratuidad que no necesariamente está incluido en el concepto de solidaridad” (Entrevista Padre Antonio Polo).

“Salinas es una buena propuesta de trabajo en desarrollo comunitario, pero dentro de esa propuesta hay muchas fallas que internamente las vivimos, una persona, un turista cuando viene aquí no las puede ver, ve la quesera lo bonito que es,

pero no ve el entorno de fondo que es lo social, no ve lo organizativo, eso lo vivimos nosotros y sabemos que tenemos fallas” (Entrevista n°20).

“Lo que extraño es que en ese tiempo [antes del proceso comunitario], la gente era más solidaria, más buena, no había egoísmo, compartíamos las cosas, esas cosas yo extraño, como quisiera que se retomará esos valores que se han perdido y con lo que tenemos ahora, estaríamos mucho mejor” (Entrevista n°22).

“Llegan mujeres de todas partes, en este caso de Salinas, inclusive de la Parroquia hermana de Simiatug, están llegando mujeres a pedir trabajo pero no tienen ninguna experiencia en artesanías y sin embargo veo que aquí se abren las puertas y empiezan a enseñar unas a otras [se refiere a Texal], es decir se practica la solidaridad en todo sentido de la palabra, porque enseñar o compartir los conocimientos pienso que es un aspecto muy valioso de las personas y aquí es como que empieza a buscar la líder que piensa qué podría empezar haciendo esta mujer que no sabe nada, entonces a partir de ahí va como aumentando sus conocimientos, se va integrando a un grupo de mujeres, a un grupo de trabajo donde tiene el espacio de desahogar, de sentirse acompañadas, de descansar de los tantos trabajos, de los tantos problemas del diario vivir de una mujer rural

Salinera, entonces ella tiene ese espacio de compartir aquí, también este espacio aparte de capacitar en lo que es artesanía, de mejorar sus conocimientos también estamos luchando, porque no se ha encontrado lo concreto, queremos que ellas se capaciten no solamente en el aspecto artesanal sino también para mejorar su autoestima” (Entrevista n°24)

Una de las palabras que mayor fuerza imprime en los objetos discursivos es la solidaridad, que “hace referencia a la ayuda mutua para enfrentar problemas compartidos, a la benevolencia o generosidad para con los pobres y necesitados de ayuda, a la participación en comunidades integradas por vínculos de amistad y reciprocidad” (Razeto 1993, 12). Se trata de un valor que está vinculado con relaciones de igualdad entre los miembros de la comunidad, esto ha permitido impulsar diferentes actividades dentro del proceso comunitario. La gente asume al espíritu solidario como una de sus principales virtudes. Por supuesto una de las consecuencias de la solidaridad viene a ser el trabajo comunitario, que es fundamentalmente a través de la minga, así como también es evidente la preocupación entre la gente respecto que este valor va disminuyendo, puesto que cuando se refiere a la solidaridad, se está considerando una forma de vida comunitaria, es decir existe un interés colectivo, mientras que actualmente las nuevas condiciones de Salinas impulsan un comportamiento individual y empieza a tomar relevancia la competencia tanto a nivel personal como organizacional.

4.4.3 Formaciones discursivas sobre Gestión.

La gestión en nuestro país ha sido objeto de un proceso de “indigencia conceptual” (Aktouf 2001, 310), acompañado de una visión simple del acto administrativo mediante la aplicación de herramientas elementales, muchas de ellas resultado de las modas, lo que no ha permitido desde esta área de conocimiento impulsar procesos de comprensión de los fenómenos organizacionales, ya sea desde una perspectiva objetiva o subjetiva. Desde la base conceptual de la teoría crítica, la característica fundamental de la gestión organizacional “es ser cuestionadora del orden existente, buscando no solo entender la realidad, sino, fundamentalmente, modificarla en beneficio del desarrollo colectivo” (Faria 2007b, 5).

Las palabras utilizadas en la mayoría de organizaciones están alineadas con un discurso de la gestión organizacional de corte instrumental, es decir una gestión orientada a fines, a pesar que las organizaciones impulsan y priorizan el desarrollo social:

“Somos una empresa cooperativa de producción agropecuaria, de economía solidaria, rentable; con solidez financiera, que atiende las necesidades de sus asociados y de los pequeños y medianos productores de la cabecera parroquial de Salinas, en su ámbito de acción; con honestidad, responsabilidad y compromiso, a través de la prestación de servicios innovadores, ágiles y de calidad: en la compra, transformación, mercadeo, asistencia técnica y

financiamiento productivo; contando con personal capacitado y comprometido con la organización y el bienestar de sus asociados” (Misión de Producoop²⁷)

En la misión está en primer lugar la presencia de *empresa cooperativa*. Juntas constituyen un oxímoron, puesto que los significados de las dos palabras son opuestos, en el caso de empresa, en el contexto planteado, es la búsqueda de rentabilidad, mientras que cooperativa es un tipo de organización orientada a lograr el bienestar de sus socios. Para profundizar más esta contradicción, se incorpora la idea de economía solidaria, que está en completa oposición conceptual a los conceptos de empresa, rentabilidad, solidez financiera. Es decir, estamos frente a una práctica discursiva incoherente, puesto que se mezcla un discurso de gestión con una orientación completamente instrumental, es decir una gestión orientada a fines, con un discurso de gestión de carácter social.

4.4.4 Texto, práctica discursiva y práctica social sobre el discurso de gestión

La identificación de los objetos discursivos de gestión fueron realizadas a través de la revisión de varios documentos de las organizaciones del proceso comunitario, información en las páginas de Internet, la investigación etnográfica permitió recabar notas de campo obtenidas en actividades de capacitación, asesoramientos, conversaciones con las

²⁷ Información tomada de http://salinerito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=194&Itemid=143, acceso el 06 de febrero de 2012.

personas de la diferentes organizaciones. También se realizaron treinta entrevista a varios trabajadores y directivos de las organizaciones, resultado de lo cual identificamos los objetos discursivos agrupados en cuatro categorías expuestos en la tabla adjunta.

Tabla 2.- Categorías y objetos discursivos sobre gestión

Categoría	Descripción	Objetos Discursivos
1. Productividad	Es la relación entre la producción y sus recursos utilizados.	Rentabilidad
		Precio
		Calidad
		Mejoramiento del producto
		Competitividad
		Pérdidas en producción
		Ineficientes
Muchas fallas		
2. Herramientas de gestión	Son diferentes metodologías orientadas a mejorar la eficiencia y/o eficacia de las organizaciones, son herramientas que están orientadas a maximizar los rendimientos financieros	Planificación
		Cumplimiento de normas
		Proyectos
3. Gestión comunitaria	Corresponde a la aplicación de ciertas prácticas comunitarias en la gestión de las organizaciones	Economía solidaria
		Participación en la toma de decisiones
		Colaboración
4. Estilo de administración	Los administradores de las organizaciones pueden aplicar diferentes modelos para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales	Comunicación
		Jerarquía
		Autoritario
		Presión laboral

El objeto discursivo de "Participación en la toma de decisiones", correspondiente a la categoría de gestión comunitaria y los objetos discursivos de jerarquía y autoritario, pertenecientes a la categoría de "Estilos de administración", presentan una aparente contradicción. Esto se

debe a que en el proyecto comunitario existen diferentes tipos de organizaciones, la gestión participativa se aplica en las cooperativas y en la asociación, mientras que las unidades productivas pertenecientes a las fundaciones son administradas como organizaciones con fines de lucro y mantienen una estructura organizacional jerárquica, donde el poder se concentra en el responsable de la administración de cada unidad productiva.

4.4.4.1 Productividad

La productividad es un concepto que está relacionado con los niveles de rentabilidad de las organizaciones, es decir es un concepto que se orienta a la consecución de fines, busca evaluar la capacidad que tienen las organizaciones de satisfacer las necesidades del mercado, optimizando la utilización de sus recursos. Esta categoría está conformada por los siguientes objetos discursivos: Rentabilidad, precio, calidad, mejoramiento de los productos y competitividad.

“Hacer de las microempresas de la fundación empresas lo suficientemente competitivas en administración, calidad y precio de manera que puedan afrontar con éxito las exigencias” (FUGJS, Anuario 2010)

“Las empresas comunitarias que trabajan con la Marca Salinerito han logrado estabilizarse y crecer empresarialmente, han diversificado y ganado presencia en

los principales mercados del país y del exterior” (Anuario, 2010)

El contexto en el que se desarrollan estos textos corresponde a organizaciones que impulsan un proceso de desarrollo local, legalmente los tres tipos de organizaciones -cooperativas, fundaciones y una asociación-, son organizaciones sin fines de lucro, pero en los textos como la “misión” de la Fundación Grupo Juvenil de Salinas (FUGS), como en el texto de la presentación del anuario 2010, las palabras que imprimen mayor fuerza son empresa, competitividad, calidad, que son palabras correspondientes a un discurso que impulsa la rentabilidad financiera en las organizaciones, lo que nos conduce a la presencia de una incoherencia en la práctica discursiva.

“Toca trabajar más en el tema de la solidaridad, un poco más, porque en este momento estamos fijándonos mucho en los resultados económicos que generan nuestras empresas y no en los resultados sociales que puede tener Salinas o necesita tener Salinas, mirar al más desposeído, mirar al hermano menor, o sea en este momento si es una lucha todavía y en eso le pone mucho empeño el Padre Antonio, es decir no hay que fijarse mucho en los resultados económicos, la parte de bienestar social, la parte de la gente que sienta dónde poder entregar su leche, sus materias primas y que esto genere un encuentro comunitario, una discusión en cada comunidad, es más importante que decir que la hilandería

ganó cientos de miles de dólares o etc. a costilla de qué, entonces esto sí es un tema que tiene la tendencia a hacerse presente en Salinas, los resultados económicos, pero es una lucha que la debemos ir, cada uno también, haciendo también desde nuestra dirigencia, desde nuestros puestos, desde la personas que creen en este camino de la solidaridad, que no necesariamente la cuestión económica debe primar antes que el ser humano, el ser humano es lo más importante en este momento y su bienestar, eso es a lo que deberíamos apuntar” (Entrevista n°25).

“Entonces este tema de mejorar las condiciones de vida a través de aprovechar los recursos, la producción que tienen y comercializar, esto significa también que tenemos que introducir diferentes culturas de cambio, ¿a qué nos referimos con eso?, a que se está intentando que la producción de nuestros productores vaya mejorando a través de mejoramiento genético por ejemplo y esto está pasando primero a través de la capacitación local de nuestros técnicos, luego a través de importar insumos para que se efectivice ese cambio, esa intervención de nuestros productores a través de los insumos, lo otro es a través de la formación y la capacitación como es propio del cooperativismo y el otro es que como hablando desde el punto de vista empresarial tener una empresa sólida que garantice todo el tiempo la compra segura de la materia

prima, un pago justo y que si hay incremento tengamos la capacidad siempre de absorber eso y que sirva a ellos como un estímulo de que yo puedo mejorar la producción y luego indirectamente creo que cada socio a través de esta actividad ha ido incorporando en su estilo de vida la necesidad de educación de sus hijos, la necesidad de tener una mejor salud, una mejor alimentación, una mejor casa, de tener un vehículo, yo creo que si uno refleja, si hace un estudio socioeconómico de Salinas, la actividad de la ganadería, la actividad de estar vinculado a la ganadería, la actividad de estar vinculado a la Producoop es el motor de la economía y significa que cada quince días tiene su dinero y a través de su dinero pueden satisfacer sus necesidades básicas como familia, para mí es este motor, esta dinámica que si bien el tema económico es importante pero también es todo lo que eso conlleva en términos colectivos y en términos individuales” (Entrevista n°15)

Desde el momento en que se evidencia que la búsqueda de las organizaciones se orienta a la rentabilidad financiera, y la condición social está subyugada al éxito financiero, se parte de una clara perspectiva de desarrollo capitalista, es decir que la producción y el consumo impulsan el desarrollo y el crecimiento económico es un objetivo racional incuestionable (Santos 2005, 162) para mejorar las condiciones de las comunidades, lo que impediría impulsar un proceso emancipador del ser humano dentro de la sociedad y también en los espacios organizacionales.

Las unidades productivas de las fundaciones tienen una estructura organizacional jerarquizada que tratan de aplicar sistemas de control para garantizar el cumplimiento de sus objetivos de producción, es decir son organizaciones que responden a una racionalidad funcional, que corresponden "...a procesos organizacionales cuyo objetivo es lograr alcanzar objetivos prefijados" (Tenorio 2004a, 33). Son organizaciones fundadas en una perspectiva mecanicista del acto administrativo a partir de la división del trabajo, es decir su forma de administración encaja con la administración del sector privado, regidos por fundamentos conceptuales de la teoría clásica de la administración.

Una diferencia que vale la pena resaltar, a pesar de esta visión instrumental de su gestión, es que sus utilidades son socializadas a través de las fundaciones. Esto genera en las personas de las organizaciones un espacio de identidad con la solidaridad, pero a la vez, ha generado una ambivalencia entre la racionalidad instrumental y los fines sociales, puesto que son conceptos opuestos. Mientras en el primer caso se busca una rentabilidad financiera, existe una separación entre la parte administrativa y la operacional y los trabajadores no manifiestan dialógicamente sus razones (Ibíd.). Incorporar aspectos sociales en los espacios organizacionales significaría impulsar una forma de organización que se fundamenta en la racionalidad sustantiva, es decir una gestión orientada al bienestar de las personas en los espacios organizacionales, una gestión fundamentada en la acción comunicativa.

4.4.4.2 Herramientas de gestión

Las teorías administrativas son puestas en práctica mediante diferentes herramientas metodológicas, muchas de las cuales son parte de las modas de gestión que se presentan como alternativas mágicas a los problemas de ineficiencia en las organizaciones, y son aplicadas sin considerar “la cultura organizacional y las contingencias ambientales” (P. R. Motta 2001, XV). Los espacios organizacionales de Salinas no están del todo exentos de esta situación. Como se indicó en numeral anterior, en las organizaciones del proceso comunitario está presente un discurso que responde a los planteamientos de la racionalidad instrumental, por lo que una de las herramientas más referenciadas es la planificación estratégica. La mayoría de las organizaciones tienen desarrolladas la misión, visión y objetivos, que son componentes que plantean las diferentes metodologías de planificación estratégica, pero ésta se encuentra a medias porque no se desarrollan las estrategias a través de las cuales se cumplirán los objetivos, no se realiza el plan de ejecución de las estrategias o planificación operativa y no se hace un seguimiento sobre su cumplimiento.

Cabe mencionar que esta metodología desarrollada en la década de los años sesenta por investigadores norteamericanos, ha sido objeto de diversos cuestionamiento, desde el mismo hecho de ser la frase “planificación estratégica” un oxímoron (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997, 58), hasta cuestionar la rentabilidad de su aplicación en las organizaciones (Bresser y Bishop 1983); (Shrader 1984).

Se deben considerar dos aspectos en relación a la planificación desde la realidad local de Salinas. Primero, que el mundo desde la perspectiva de los pueblos ancestrales es de vivencias y no de expectativas, lo que también coincide con la crítica que hace Santos (2005) sobre la perspectiva de la modernidad en relación al tiempo, como un tiempo lineal, que implica un futuro muy amplio y un presente reducido y efímero, y plantea a través de la sociología de las emergencias el futuro como “un futuro de posibilidades plurales y concretas, simultáneamente, utópico y realista, que se va construyendo en el presente a partir de las actividades de cuidado” (Santos 2005, 167).

En segundo lugar, en la cotidianidad de Salinas no es necesaria la aplicación de herramientas de planificación, a pesar del discurso instrumental de gestión que está presente en las organizaciones del proceso comunitario. En la práctica, el Padre Antonio Polo en sus diferentes actos diarios mantiene una actitud de prueba y error para el desarrollo de las diferentes actividades, es decir las cosas se hacen y se las va mejorando.

En esta categoría encontramos los siguientes objetos discursivos: Planificación, cumplimiento de normas y proyectos, los que se identificaron en diferentes actividades de la investigación etnográfica. Ninguna de las personas que está a cargo de la dirección de las diferentes organizaciones tiene una formación en el campo administrativo, por lo que no se tiene claridad en lo que se busca en cada organización desde la perspectiva

administrativa y se termina generando una incoherencia entre la búsqueda de bienestar y rentabilidad.

Se trata de generar una relación entre los principios de solidaridad, igualdad y comunidad con el mejoramiento de la rentabilidad financiera en las organizaciones, aplicando herramientas de corte instrumental como planificación estratégica; se trata de aplicar ciertas normas de control para el cumplimiento de objetivos, aunque por su desconocimiento no tienen claridad en el tipo de norma que deberían aplicar y muestra de esto es que ninguna organización tiene establecido un sistema de indicadores de seguimiento y evaluación del desempeño, lo que impide que los espacios organizacionales sean abordados desde una perspectiva multidisciplinaria que permita incorporar componentes de la cultura local como solidaridad y reciprocidad.

“(...) no tenemos una orientación bien profunda desde el momento en que inducimos a trabajar, no nos dan esas orientaciones, solo tú haces esto, me cuentas y listo, hasta ahora no conocemos una visión, una misión, o los objetivos, no conocemos, lo que debe ser el café, almuerzo y merienda de saber todo esto, ahí voy a entender porque yo trabajo aquí, para qué trabajo aquí, esta es una de las debilidades tanto de los directivos como de nosotros también” (Entrevista n°23).

4.4.4.3 *Gestión Comunitaria*

En esta categoría agrupamos objetos discursivos que tienen una estrecha relación con prácticas comunitarias fundamentadas en la solidaridad. Salinas trata de posicionarse como un caso exitoso de economía solidaria, la misma que debería alinearse con los fundamentos conceptuales del tercer sector enmarcados en el quehacer de la gestión social (Tenorio 2004b), pero el proceso comunitario dista mucho de esta condición. Sin embargo es importante rescatar las formaciones discursivas de Economía Solidaria, participación en la toma de decisiones, comunicación y colaboración, como una forma de reflejar la condición cultural en la gestión de las organizaciones.

“En la economía solidaria uno de los elementos lindos es el compartir, de vivir cada uno su solidaridad interna” (Entrevista Padre Antonio Polo)

“Dependiendo de las circunstancias expresamos a nuestros jefes nuestros puntos de vista, no hay inconvenientes en expresar las situaciones que deben mejorar, nosotros participamos en las cosas que se deben hacer en la organización. (...) Nosotros colaboramos con nuestros compañeros tanto en las cosas internas como también en la parte personal. (...) Tenemos voz y voto en cualquier decisión que tome aquí en la empresa, podemos dar sugerencias, decir esto está mal o esto está bien y si es

para el bienestar de mi empresa qué mejor” (Entrevista n°31).

“Nosotros expresamos las cosas que no estamos de acuerdo, ellos nos escuchan, se hace una reunión y se hace llegar un entendido. Aquí lo que más ha dado resultado durante mis treinta años de trabajo ha sido la realización de reuniones y se pregunta si está bien esto o está bien este otro o podemos cambiar, es decir se llega a un acuerdo entre todos” (Entrevista n°32).”

“Depende de las circunstancias para indicar desacuerdos con los jefes, aunque en algunos casos la gente se queda callado porque se preocupan del qué dirán, pero tenemos un jefe democrático, porque comparte ideas y nos deja también compartir nuestras ideas, siempre estamos participando en las decisiones” (Entrevista n°33).

“En las reuniones que mantenemos explicamos nuestros desacuerdos frente a las decisiones tomadas por los jefes, nuestro jefe está preocupado de las cosas que debemos hacer, en todo caso me gustaría que tenga una mayor participación con los trabajadores” (Entrevista n°34)

En estos textos, tomados de empleados de la Cooperativa de Producción Agropecuaria (con la excepción de la entrevista n°27), se

expresa la participación de los empleados en la toma de ciertas decisiones en la organización, los empleados evidencian un nivel de compromiso, pero la decisión final es tomada por los directivos, es decir es una organización en la que está reconocida la jerarquía, por lo tanto no se puede impulsar un proceso de diálogo, que es la base de la acción comunicativa y por ende el camino para alcanzar acuerdos por medio de una discusión crítica (Tenorio 2004b, 27). En todo caso, al ser parte de una cooperativa, en que se trata de impulsar un sistema de gestión participativa en determinados espacios, se debe considerar importante que los socios participan en las asambleas y a través de los vocales del consejo de vigilancia y del consejo de administración, y al ser los empleados también socios tienen derecho a participar en estos espacios.

Si en la cooperativa de Producción Agropecuaria se evidencia un nivel de participación en la gestión de la organización, la situación es diferente en la fábrica de confites.

“Depende de algunas cosas pero muy pocas veces se expresa desacuerdo con los jefes. (...)Nos deja a nosotras solas, nosotras trabajamos por nuestra cuenta, los jefes no preguntan cómo estamos” (Entrevista n°35).

“No se expresan los desacuerdos, se prefiere ocultar los desacuerdos con los jefes (...). Por el aporte que realizamos todos esta fábrica se encuentra en el lugar que se encuentra” (Entrevista n°36)

“No expresan los desacuerdos por miedo a que tomen represalias, es un estilo autoritario en la toma de decisiones por parte de los directivos” (Entrevista n°38).

“La gente siempre no expresa los desacuerdos con los jefes por miedo a una sanción, miedo a represalias, esta situación se da en la mayoría de organizaciones, incluso cuando hay las asambleas, solo se expresan dos o tres que siempre son los mismos” (Entrevista n°39).

“Siempre no se expresan nuestros desacuerdos con las decisiones de los jefes, yo he visto que no tienen seguridad personal, se nos ha hecho muy difícil expresar abiertamente las opiniones en que estamos de acuerdo y en que estamos en desacuerdo” (Entrevista n°40).

En este texto existe una práctica discursiva coherente con una organización con fines de lucro, es una gestión que responde a una acción estratégica. Las decisiones son impuestas desde la alta dirección porque es un tipo de acción social utilitarista. En este tipo de organizaciones las personas están completamente sometidas a los intereses de las organizaciones, y el trabajo está sometido al capital. Paradójicamente esta organización es parte de la Fundación Familia Salesiana, que legalmente es una organización sin fines de lucro, cuyo objetivo es mejorar las condiciones de vida de la población, y han logrado aportes importantes en sectores de educación, apoyo a las comunidades de la parroquia; pero los

recursos se obtienen a través de las utilidades de las unidades productivas, las mismas que se administran como empresas con fines de lucro.

El Padre Antonio Polo justifica la creación de fundaciones, porque esto en su debido momento evitó que los intereses particulares se impusieran al interés general, es decir está fue una forma legal mediante la cual se socializan las utilidades, pero esto conduce a que en estas organizaciones las personas sean el medio para la producción y cumplimiento de los fines organizacionales. También se tienen presentes en estos objetos discursivos sistemas orientados a controlar la subjetividad de los individuos (Faria y Schmitt 2007).

“Cuál es uno de los peligros de volver todo cooperativa, porque cooperativa es un egoísmo de grupo, o si queremos ponerlo en forma positiva, es un altruismo de grupo, pero al final apenas está fuera de mi círculo ya no me debo a nada, hasta tengo la prohibición o tiene que haber el acuerdo de toditos los socios para hacer un pequeño gesto de solidaridad con gente tan pobre que no puede ni tener la posibilidad de entrar en la cooperativa, cosa que en nuestra cooperativa no se ha dado hasta ahora, pero el esquema legal es así, (...) el peligro es también que el pastel se haga tan atractivo que algún momento algún dirigente convenza a los socios de partírselo, sabiendo que a lo mejor tiene la posibilidad que alguna tajada especial que ellos conocen pueda quedar, las fundaciones quedan fuera de ese esquema, las fundaciones

*están abiertas a todos los beneficiarios, nadie es dueño”
(Entrevista Padre Antonio Polo).*

Aquí se justifica la presencia de las fundaciones como un mecanismo para evitar atender intereses particulares de ciertos grupos, pero a la vez también acepta como válida la alternativa de las cooperativas.

4.4.4.4 *Estilo de Administración*

Esta categoría agrupa objetos discursivos que tienen relación con las formas de tomar las decisiones en las organizaciones, los niveles de control y presión que ejercen los responsables de las diferentes unidades productivas están conformados por jerarquía, autoritario y presión laboral.

“En relación a la forma de tomar decisiones por parte de los jefes hay niveles y niveles, por ejemplo en las fundaciones el estilo de toma de decisiones es autoritario, no se consulta nada, también las decisiones que toman los gerentes, ellos casi imponen las decisiones, no hay consulta, pero si hay otros niveles que son consultivos, por ejemplo cuando hay las asambleas parroquiales, últimamente está tomando fuerza, pero más como una iniciativa de las personas que de la misma Junta Parroquial” (Entrevista n°41).

En general se habla de que en todas las organizaciones las decisiones son impuestas directamente desde la alta dirección, no hay participación de los empleados a través de un proceso de diálogo que conlleve a acuerdos

de lo que se debe hacer en los espacios organizacionales. La práctica social hegemónica conduce a una atmósfera de temor al castigo²⁸ en los empleados, por lo que se abstienen en su gran mayoría de expresar sus puntos de vista, situación que es mucho más notoria en las fundaciones.

En las cooperativas existe una mayor participación en la toma de decisiones, tanto de los empleados como de los socios, pero igual mantienen una estructura jerárquica encabezada por el gerente, quien ostenta un nivel de poder para tomar varias decisiones en forma individual o en aspectos importantes lograr el apoyo de la asamblea de socios.

4.5 La intertextualidad entre los discursos de cultura local y gestión

La intertextualidad entre los discursos de cultura y gestión se realiza a partir de la identificación de las convergencias y los silencios de los objetos discursivos, de las formaciones discursivas de cultura local y de gestión en la comprensión del espacio-dinámica organizacional del proceso comunitario de Salinas.

La práctica social del discurso de gestión mantiene una condición ideológica hegemónica correspondiente a una racionalidad instrumental, en donde el objetivo de las organizaciones es la maximización de los rendimientos financieros. Los objetos discursivos de cultura local sobresalientes son: Padre Antonio, líder, solidaridad y trabajo comunitario,

²⁸ Michel Foucault hace un estudio sobre el castigo y el control como formar de educar para el cumplimiento de las normas (Foucault 2006).

que tienen convergencia con los objetos discursivos de gestión que son: economía solidaria, colaboración, comunicación, jerarquía y autoridad.

4.5.1.1 *Primera convergencia*

Se produce entre los objetos discursivos -Padre Polo y Líder- de la categoría de Autoridad en el discurso de cultura local con la categoría de Estilo de Administración, del discurso de gestión, con los objetos discursivos de jerarquía y autoridad.

El aspecto central de esta convergencia es la presencia del Padre, su poder y autoridad en las organizaciones, que corresponde a “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber 2004, 43). El poder puede estar en una persona, colectividad o en una estructura; en las organizaciones y se refiere a la estructura jerárquica de los cargos y a sus relaciones recíprocas (Hardy e Clegg 2009).

La comprensión de las relaciones de poder que se dan en los espacios organizacionales resulta muy compleja, pero su presencia es incuestionable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, aunque no implica que el poder sea solamente represivo. El poder también crea condiciones que benefician a los grupos más débiles en las organizaciones, es decir el poder es “una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que una instancia negativa que tiene como función reprimir” (Foucault 1980, 182). Asimismo se debe reconocer la presencia de la autoridad en las estructuras jerárquicas, según Lukes (2001).

...la autoridad supone el no ejercicio del juicio personal. El que acepta la autoridad admite como razón suficiente para obrar o para creer algo el hecho de haber sido instruido en ese sentido por alguien cuyo derecho a hacerlo él reconoce. Aceptar la autoridad es precisamente abstenerse de examinar lo que a uno le dicen que debe hacer o creer. Es actuar o creer no ponderando razones, sino sobre la base de una razón de orden segundo, que justamente exige dejar de lado la ponderación de razones según uno mismo la ve. De igual modo, ejercer autoridad es no tener que ofrecer razones, sino ser obediente o creído porque uno tiene el reconocido derecho de serlo (Lukes 2001).

Según Weber, a partir del concepto de dominación, que es “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos” (Weber 2004, 170), se plantean tres tipos de dominación legítima: De carácter racional (autoridad legal); de carácter tradicional; y de carácter carismático.

En Salinas el nivel de autoridad que mantiene el Padre Antonio Polo es incuestionable, existe un reconocimiento total en los habitantes del pueblo sobre su papel desempeñado en este proceso.

“Bueno: lo de la organización ha ido despacio ha seguido -y sigue- de largo: los principios enunciados los hemos entendido en reflexiones, que han venido después. Los criterios eran más bien de carácter práctico: “hacer lo mejor”,

“aprender haciendo”, “escuchar y proponer”, “intentar y corregir”. A este punto nos damos cuenta que la base de todo esto ha sido vivir con la gente. Quien quiera repetir la experiencia de Salinas desde una oficina de la ciudad, mejor que lo olvide” (Polo 2002, 41)

Una de las cualidades del Padre es estar en contacto directo con la gente, en ningún tiempo ha sido partidario de la teorización de los problemas, tiene una perspectiva orientada a la acción y en la medida que se van desarrollando las actividades toma las acciones necesarias para mejorar las condiciones. Siempre muestra interés en mejorar las condiciones de todos los habitantes del pueblo, lo que inspira un alto nivel de confianza, por esto se lo puede caracterizar como un tipo de autoridad carismática, un tipo de autoridad que no necesita de una estructura organizacional para su realización.

El Padre Polo promovió un proceso de crecimiento comunitario que se evidencia en las diferentes obras de infraestructura y la formación de las diferentes organizaciones en las que siempre participa la gente. Desde el inicio, las organizaciones fueron administradas con los pobladores quienes no poseían conocimientos técnicos, contables o financieros porque en el mejor de los casos estas personas terminaron la educación primaria, pero para ir mejorando los niveles de conocimiento para la administración de las organizaciones algunas personas fueron parte de procesos de capacitación y en este proceso también se involucraron voluntarios ecuatorianos y extranjeros (en su gran mayoría de origen Italiano), quienes permanecen en

las organizaciones desarrollando diferentes actividades, tanto en producción como en actividades administrativas en intervalos de tiempo de hasta un año, gracias a que los costos de su permanencia son cubiertos por ayudas externas de sus países de origen o donaciones.

Antes del inicio del proceso comunitario en Salinas existían dos actores sociales totalmente identificados. Por un lado los moradores del pueblo, que se encontraban agrupados en una comunidad, como una forma de organización que les permitió establecer condiciones de sobrevivencia, “en la que encuentran su vinculación con la necesidad” (Tönnies 2009, 9) y que a través de diferentes prácticas comunitarias lograban la consecución de diferentes objetivos, mantenían una condición de igualdad entre sus integrantes. “El trabajo de los Salineros no consiste en explotar a otros” (Polo 2002, 25), la propiedad no es comunitaria, y el trabajo lo realizan en sus pequeñas propiedades que están localizadas en la comuna de *Matiavi*²⁹. Por otro lado se encontraban los dueños de las haciendas, quienes, por el poder que tuvieron, sometieron a la población a procesos de explotación, sus disposiciones eran incuestionables y tenían que ser cumplidas en forma íntegra porque su relación era autoritaria.

Considerando los planteamientos conceptuales de Hofstede (1999), en Salinas existía una distancia jerárquica muy grande, resultado de una marcada diferencia de clases sociales, entre los miembros de la comunidad y los dueños de las haciendas.

²⁹ Su estatus legal está reconocido y respaldado por la Ley de Comunas

El arribo de los voluntarios de la Operación Mato Grosso a Salinas, coincidió con varios hechos: El impulso dentro de la Iglesia de la Teología de la Liberación, la pérdida de poder de los dueños de las haciendas por el inicio de la reforma agraria, la nacionalización de los recursos naturales y una condición de su cultura determinada por una distancia jerárquica muy grande.

El rompimiento con la institucionalidad de la hacienda y la autoridad jerárquica es remplazada por el Padre Polo, pero con una gran diferencia: En primer lugar, su poder se sustenta en su condición de representante de la Iglesia Católica y este poder lo utiliza para involucrarse con la gente, comprender su realidad cultural e impulsar diferentes actividades que mejoren la condición de vida, por lo que la población pasó de estar sometida a un sistema autoritario a tener una autoridad carismática que les permitía exponer sus puntos de vista, sus necesidades y en conjunto buscar la mejor solución.

El carisma del Padre Polo fue determinante para lograr el apoyo incondicional e incuestionable necesario para impulsar diferentes iniciativas en busca de mejorar las condiciones de vida de sus pobladores.

Otro aspecto fundamental que está vinculado a la autoridad es mantener durante todo el tiempo una misma línea de acción en el proceso comunitario, que permite evaluar los diferentes proyectos e ir generando nuevas experiencias para mejorar su accionar en nuevos proyectos.

El proceso comunitario es concebido para que las organizaciones generen trabajo mediante el desarrollo de actividades productivas, que permitan a la población tener acceso a ingresos en forma de salario. Esto implica que se pasa de una condición de desempleo a una condición de empleo, pero un aspecto importante es que el trabajo no es un fin sino el medio para mejorar las condiciones de vida de la población.

Esto se puede evidenciar a través de los cuarenta años del proceso comunitario en que no se ha dado origen a que determinadas personas o grupos de personas hayan logrado una acumulación de capital. En general la población tiene un nivel social muy homogéneo, no se han desarrollado clases sociales muy marcadas.

La Cooperativa de Ahorros y Crédito fue la primera organización y bajo su responsabilidad estuvieron diferentes proyectos, siendo el más exitoso el proyecto quesero. El éxito en la producción de quesos impulsó el desarrollo de otras organizaciones, ya no bajo la figura legal de cooperativas sino como fundaciones, las que tienen como objetivo auto-gestionar sus actividades, para lo cual incorporaron diferentes actividades productivas que operan como pequeñas unidades, cuyo principal objetivo es la generación de recursos financieros. Estas unidades productivas buscan maximizar su rentabilidad y esa búsqueda impulsa a los responsables a asumir una actitud autoritaria para el cumplimiento de sus objetivos, lo que conduce a una reproducción de los problemas presentes en las organizaciones empresariales a favor de la economía de mercado, es decir su quehacer se fundamenta en una gestión estratégica (Tenorio 2004b).

4.5.2 Segunda convergencia

Se da entre los objetos discursivos de “solidaridad y trabajo comunitario”, de la formación discursiva de valores con los objetos discursivos de “economía solidaria, colaboración y comunicación” de la formación discursiva de gestión comunitaria.

Según el diccionario de la Real Academia Española, solidaridad es la “Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros”. Es la búsqueda de un fin por parte de varias personas. Desde la sociología la solidaridad corresponde a un sentimiento de compartir en un mismo grupo para lograr fines de beneficio mutuo. También la solidaridad es un valor que se comparte con las personas y que se cultiva a través del tiempo, es decir la solidaridad es un valor colectivo.

El modelo económico imperante de desarrollo está relacionado con el crecimiento económico, en el que domina una lógica de mercado, y es planteado como la única alternativa de desarrollo. Esta forma de entender el desarrollo es el resultado de una concepción lineal del tiempo (Santos 2005).

La solidaridad como un valor fundamental en la coexistencia de los salineros permite mantener una vida comunitaria para la generación de espacios de convivencia y un determinado nivel de bienestar, a pesar de sus niveles de pobreza, porque mediante las prácticas comunitarias construyeron infraestructura, como la casa comunal, la iglesia, escuelas, caminos y también la infraestructura de sus organizaciones. Este valor, que

es parte de la cultura local, evidencia que en Salinas impera el interés colectivo en contraposición del interés individual, por lo que se puede afirmar que se trata de una sociedad colectivista (Hofstede 1999).

La solidaridad como un valor de la cultura local de Salinas, actualmente incorpora el concepto de economía y plantea al proceso comunitario como una forma de economía solidaria, pero es un concepto que aún no está adecuadamente entendido.

A pesar que el objeto discursivo de economía solidaria está presente en Salinas, y se trata de presentar al proceso comunitario como un caso endógeno basado en la economía solidaria, esto resulta de una condición coyuntural por la que atraviesa el Ecuador, ya que se aprobó en mayo del 2011 la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cuyo Artículo 1 se indica:

Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

A pesar de no hacer un planteamiento conceptual sobre economía solidaria, se deja claro que el capital está sometido al trabajo, lo que coincide con uno de los planteamientos conceptuales de la gestión social (Tenorio 2004b). Esta relación implica que las personas que trabajan en las organizaciones deben ser los dueños de las organizaciones en partes proporcionales al número de socios y no en relación a su porcentaje accionario, deben participar de los beneficios que producen las organizaciones y tienen que participar en la toma de las decisiones para el buen manejo de la organización, situación que se da en las cooperativas de producción, tanto de la cabecera parroquial como de las comunidades, aunque es diferente en las unidades productivas de las fundaciones. Pero por los niveles de autoridad del Padre Polo, la orientación de las utilidades de estas unidades productivas a proyectos sociales ha sido un mecanismo muy efectivo.

En Salinas el hecho de que la solidaridad sea un valor de su cultura, no implica que el proceso comunitario sea un caso de economía solidaria, puesto que el discurso de gestión en todas las organizaciones concuerda con una economía de mercado, con la diferencia que sus utilidades son socializadas, aspecto que es de mucha relevancia pues ha sido determinante para que no se produzca un proceso de acumulación de la riqueza en los dueños del capital.

En diferentes eventos desarrollados en Salinas, es muy evidente el desconocimiento de la base conceptual de economía solidaria por parte de las personas que dirigen las diferentes organizaciones. A esto se suma el

hecho que la economía solidaria aún es una teoría en construcción que compite con otras teorías (Martínez 2009), como consecuencia de la crisis por la que atraviesa el sistema de producción capitalista.

4.5.2.1 *Los silencios en el Proceso Comunitario*

En el análisis del discurso, la intertextualidad es abordada a partir de las convergencias y los silencios. El silencio corresponde a lo que no está dicho directamente. Orlandi (1999) clasifica al silencio como silencio fundador y silenciamiento o política del silencio. El silencio fundador indica que el sentido puede siempre ser otro y la política del silencio, que a su vez se divide en silencio constitutivo, que es una palabra que suprime a otras palabras y el silencio local, que es la censura, es aquello que es prohibido decir en una cierta coyuntura. Las relaciones de poder conducen al silenciamiento, por lo que en el análisis del discurso se debe identificar qué no está dicho y qué no se puede decir (Orlandi 1999, 83).

Es evidente la presencia del silencio en el discurso de gestión en los espacios organizacionales, principalmente cuando la gente expresa temor a cuestionar las disposiciones de la dirección, por temor a ser objeto de represalias, lo que es una muestra de la presencia de poder y de violencia en los espacios organizacionales de las organizaciones del proceso comunitario.

En los diferentes espacios de diálogo, como por ejemplo las asambleas de las cooperativas, asambleas convocadas por la junta parroquial, la reflexión de los días lunes, a pesar que no existen restricciones a la

participación de los asistentes, siempre existe una cantidad muy reducida de personas -en su gran mayoría hombres- que intervienen permanentemente en estos espacios y la mayoría se limita sólo a escuchar los diferentes planteamientos independiente de su punto de vista. Esta es una forma de comportamiento que se relaciona según Hofstede con la distancia jerárquica.

“Dependiendo de las circunstancias expresamos a nuestros jefes nuestros puntos de vista, no hay inconvenientes en expresar las situaciones que deben mejorar, nosotros participamos en las cosas que se deben hacer en la organización, en todo caso se debería mejorar la comunicación con el jefe, ellos son buenos porque nos colaboran” (Entrevista n°31)

“Depende de las circunstancias para indicar desacuerdos con los jefes, aunque en algunos casos la gente se queda callado porque se preocupan del qué dirán” (Entrevista n°33)

“Depende de algunas cosas pero muy pocas veces se expresa desacuerdo con los jefes” (Entrevista n°42).

En el caso de la cooperativa de producción de quesos existe una mayor participación en el planteamiento de puntos de vistas en relación a la administración, pero en el caso de las unidades de producción de las fundaciones existe un silenciamiento por temor a represalias, y las

personas prefieren hacer su trabajo a cambio de tener estabilidad en las organizaciones.

Capítulo 5: Consideraciones finales

En esta investigación se realiza una comprensión de la cultura local de la Parroquia Salinas y cómo ésta se refleja en la dinámica de los espacios organizacionales de las organizaciones del proceso comunitario, en la búsqueda de un entendimiento del éxito de un caso de desarrollo local.

A partir de la información documental sobre la historia de Salinas, se estructuró en base a los objetos discursivos, las categorías o formaciones discursivas del discurso de cultura de Salinas.

De las categorías correspondientes a explotación y tradiciones, sus objetos discursivos han cambiado en algunos casos en forma muy radical durante los cuarenta años del proceso comunitario. Actualmente la población no se siente explotada, el trabajo que realizan en las diferentes organizaciones lo ven compensado por el salario que reciben y también se sienten cómodos al saber que las utilidades de las empresas más rentables son utilizadas para reinvertir en sus propias unidades, para apoyar a las organizaciones que mantienen pérdidas o para invertir en los diferentes programas de carácter social a través de las fundaciones.

En la categoría de las tradiciones, los objetos discursivos de alimentación y vivienda han cambiado completamente. La alimentación ha pasado del consumo de carbohidratos a un tipo de alimentación más equilibrada; el tipo de vivienda es completamente diferente, no existen chozas y las casas son de estructuras con materiales actuales. El objeto

discursivo de las fiestas religiosas se mantiene, pero se ha logrado en algunas de ellas una mayor presencia de la fe cristiana, principalmente en Navidad y en la fiesta de los Reyes.



Salinas 1970 (Fuente: Archivo Grupo Salinas)

De las prácticas comunitarias, el trueque ha desaparecido, nadie aplica esta forma de intercambio en el mercado; la minga es una práctica comunitaria que aún se mantiene para realizar diferentes actividades comunales, pero también es una práctica que está perdiendo espacio ya que varias de las obras que se realizaban mediante mingas actualmente son realizadas por organizaciones del Estado, como es el caso de los caminos, agua, alcantarillado, electricidad, etc.

Los valores de la cultura Salinera están presentes a través de la solidaridad entre las personas expresadas en los programas de carácter social como educación, salud, cuidado de las personas de la tercera edad. También está presente el espíritu del trabajo comunitario para la realización de determinadas obras sociales, y todo se produce en un espacio de

igualdad en términos de participación. La socialización de las utilidades ha impedido la acumulación de capital en ciertas personas del pueblo, lo que no ha permitido el desarrollo de clases sociales muy marcadas.

La autoridad como parte de la categoría de la cultura está concentrada en el Padre Antonio Polo, porque el resto de la población mantiene una relación de igualdad en sus relaciones sociales, y se consideran compañeros. Esto hace que sea una estructura vertical porque la decisión final en gran mayoría de actividades es tomada por el Padre Polo, a pesar que formalmente no tiene un cargo administrativo en las diferentes organizaciones.

En el discurso de gestión, los objetos discursivos agrupados en las categorías de productividad, herramientas de gestión y estilos de administración coinciden con un discurso instrumental en la gestión de las organizaciones del proceso comunitario. En todas las organizaciones el interés está volcado a lograr maximizar sus rendimientos financieros. Todas las organizaciones tienen estructuras organizacionales jerarquizadas, es decir están presentes las relaciones de poder y autoridad; se fundamentan en la racionalidad funcional; aplican ciertos componentes de planificación estratégica, herramientas metodológicas que se alinean con los fundamentos teóricos de la escuela clásica de la administración, por lo que se puede decir que tienen una perspectiva mecanicista de la organización, en la que a través de la división y especialización de las actividades se busca la maximización de los rendimientos financieros.

Las personas que dirigen las organizaciones no tienen formación en administración, y su actuación responde a un conocimiento básico de carácter general que permite intuir en muchos casos la forma de administración. A pesar que el discurso instrumental está presente en los espacios organizacionales del proceso comunitario, la aplicación de ciertas herramientas metodológicas es muy deficitaria.

La última categoría corresponde a la gestión comunitaria, y uno de los objetos discursivos que tiene mucha fuerza es economía solidaria, pero el proceso comunitario de Salinas no corresponde plenamente a una situación de economía solidaria, cuyos planteamientos básicos -a pesar de ser una teoría en construcción- indican que las personas que trabajan en las organizaciones son los dueños y deben beneficiarse del producto de la organización, deben participar en la toma de decisiones y esto no se cumple en las organizaciones de las fundaciones salineras. En el caso de las cooperativas de producción y la cooperativa de ahorros, al estar normadas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, sí cumplen con estos planteamientos.

Una de las características particulares del proceso comunitario es que en los dos casos las utilidades o excedentes son reinvertidos en diferentes actividades de carácter social y/o en proyectos de las mismas organizaciones, lo que es una consecuencia de una condición cultural comunitaria sobre el interés individual, aspecto de primera importancia de

este proceso de desarrollo y es lo que ha permitido evitar que se produzca una acumulación de capital en ciertas personas o grupos de personas.

El éxito del proceso comunitario está vinculado a la producción y comercialización de quesos, actividad productiva que ha sido parte de su tradición desde la época de las haciendas, pero con el inicio del proceso comunitario se produce una transformación en los procesos productivos, recurriendo a la utilización de una tecnología muy básica -esto se alinea con uno de los fundamentos conceptuales de la gestión social, que indica que el capital debe estar sometido al trabajo- que ha permitido la elaboración de productos de calidad y, a la vez, ha generado una identidad de marca para todos los productos y productores, que es identificada como una marca de calidad, inspirando una identidad salinera fundamentada en la solidaridad, responsabilidad y productos de calidad hacia el mercado, permitiendo que sus productos se ubiquen en los mercados a través de las mayores cadenas de supermercados del país y también a través de sus propias tiendas de comercialización localizadas en las principales ciudades, es decir no se han buscado exclusivamente espacios de mercados alternativos como el caso del comercio justo, que limitaría la capacidad de comercialización.



Salinas 2011

El hecho de que el proceso comunitario se fundamente en la solidaridad entre la comunidad y las organizaciones, en la búsqueda de generar espacios de trabajo y bienestar, no ha significado que se deba sacrificar la calidad de sus productos. Al contrario, parte del éxito ha sido la producción de productos que son identificados en el mercado como de calidad.

La cultura como forma de expresión de las personas está presente en los espacios organizacionales, en forma de valores, creencias, mitos, etc. pero por la influencia de una perspectiva instrumental en la gestión de las organizaciones del proceso comunitario, su vinculación con la gestión de las organizaciones es limitada.

Existe una dinámica organizacional como resultado de una condición endógena del proceso comunitario, Su éxito reside en la aplicación de la autoridad en forma sostenida en la gestión de las organizaciones, que ha conducido durante cuarenta años a un cambio incuestionable en las

condiciones de vida de sus habitantes, que han pasado de una condición de extrema pobreza a convertirse en un ejemplo de desarrollo local.

Con todos los cambios ocurridos, la condición de la mujer continúa siendo discriminatoria. Aunque existen varias mujeres que se encuentran en cargos intermedios de dirección, en su mayoría se encuentran en las áreas de producción. Esta situación es más notoria en la Texal, que continúa desarrollando sus productos en forma artesanal, no ha incorporado nuevas líneas y actualmente agrupa a 292 socias, de las que solo 85 son socias activas, dedicadas al tejido de prendas de vestir. En promedio reciben 50 dólares mensuales como ingreso, valor que no recompensa la cantidad de trabajo invertido, pero las mujeres que siguen participando en la asociación lo ven como un ingreso adicional a las demás actividades que desarrollan.

Es importante señalar que los pobladores sostienen que es un proceso comunitario que continúa en transformación, por lo que no es posible que se repita o se tome como un modelo, ya que éste nació en determinadas condiciones que son parte de una cultura local, aunque en otras comunidades empobrecidas pueda existir niveles de solidaridad y compromiso con sus miembros y cuenten con un líder, es difícil de replicar en otros espacios porque Salinas corresponde a un proceso comunitario fundamentado en prácticas y valores comunitarios desarrollados en un contexto histórico y social específico, que se constituyen en los fundamentos de una forma de desarrollo endógeno.

Este proceso comunitario es el resultado de la conjugación de factores exógenos y factores endógenos. Desde la parte externa ha sido muy importante el papel de la Iglesia a través del FEPP y la Misión Salesiana, y desde la parte interna fue la condición de vida comunitaria de la gente de Salinas que, por sus niveles de pobreza, apoyó las diferentes iniciativas del Padre Antonio Polo para poder impulsar todo el proceso de cambio.

Cabe mencionar que en este proceso el Estado ha estado muy al margen del proceso de transformación. Recién su presencia empieza a ser significativa en la última década, con aportes importantes en el mejoramiento de la obra pública y últimamente también apoyando ciertos programas de carácter social en el área de educación, salud, vivienda. Los proyectos productivos no tienen ningún aporte del Estado, a pesar de sus ofrecimientos de apoyo, pero no se han logrado concretar por la falta de respuesta local a las exigencias de la burocracia pública.

Desde la perspectiva de la modernidad, el principio de comunidad en el pilar de la regulación y la racionalidad estético-expresiva en el terreno de la emancipación son sus mayores déficits. Tanto el principio de la comunidad como la racionalidad estético-expresiva se resistieron a la colonización por parte de la racionalidad cognitivo-instrumental de la ciencia moderna, lo que implicó su marginalización y olvido (Santos 2003, 82-83). Esto abre nuevas alternativas que deben ser rescatadas en los espacios organizacionales para incorporar los fundamentos de la comunidad y la racionalidad estético-expresiva, expresadas a través de las dimensiones de participación y solidaridad en el primer caso y del arte en el segundo caso,

como una expresión de la cultura local que impulse un proceso de emancipación del ser humano.

La participación debe constituirse en el fundamento de una ciudadanía deliberativa (Tenorio 2004b, 28-29), la solidaridad debe impulsar relaciones de igualdad y reciprocidad en los espacios organizaciones y el arte debe ser, en forma muy general, entendido como una forma de expresión de la cultura de las comunidades.

En la Constitución de la República de Ecuador, aprobada mediante referéndum el 28 de septiembre de 2008, se reconoce el derecho de la sociedad a alcanzar el buen vivir, el que corresponde a una nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, lo que impulsa a la construcción de una sociedad más justa, más ética y más sustentable. El buen vivir debe constituirse en alternativa al modelo de desarrollo sustentado en la lógica del mercado. Eduardo Gudynas citado en (Acosta & Martínez, 2009) plantea que se debe pasar de una gestión que confía en la certeza a una gestión que reconoce el riesgo y administra la incertidumbre, lo que permitirá alcanzar un desarrollo a escala humana (Max-Neef, 1991).

En este documento no se contempló la base conceptual del buen vivir, porque la propuesta de investigación fue anterior a la aprobación de la Constitución vigente, a pesar de lo cual todo el proceso comunitario de Salinas ha priorizado a las personas sobre el capital, muestra de esto es que varias actividades han sido desarrolladas en contra de estudios de factibilidad con una clara visión financiera, uno de estos procesos

correspondió al desarrollo de queseras en 22 comunidades de Salinas, lo que ha permitido que las personas en sus localidades se involucren en actividades productivas para mejorar sus condiciones de vida.

Bibliografía

Acosta, Alberto. *Breve historia económica del Ecuador*. Décima reimpresión. Quito: Corporación Editora Nacional, 2006.

Acosta, Alberto, y Esperanza Martínez. *El Buen Vivir: Una vía para el desarrollo*. Quito: Abya-Yala, 2009.

Aktouf, Omar. *La Administración: entre Tradición y Renovación*. Tercera. Cali: Artes Gráficas del Valle, 2001.

Allaire, Yvan, y Mihaela E. Firsirotu. «Theories of Organizational Culture.» *Organization Studies* 5, nº 3 (1984): 193-226.

Allen, David, y Pamela K. Hardin. «Discourse analysis and the epidemiology of meaning.» *Nursing Philosophy* 2, nº 2 (2001): 163-176.

Andion, Carolina, y Maurício Serva. «A etnografia e os estudos organizacionais.» En *PESQUISA QUALITATIVA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.- Paradigmas, Estratégias e Métodos*, de Christiane Kleinübing Godoi, Rodrigo Bandeira-de-Mello, Anielson Barbosa da Silva y (Organizadores), 147-179. São Paulo, Br.: Saraiva, 2010.

Andreu Abela, Jaime, Antonio García-Nieto, y Ana María Pérez Corbacho. *Evolución de la teoría fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2008.

Aquino Cabral, Augusto César de. «A Análise do Discurso como Estratégia de Pesquisa no Campo a Administração: uma visão global.» *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 2005: 59-68.

Arango Jaramillo, Mario. *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Medellín: Teoría del color, 2005.

Asamblea Nacional. *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito: Registro Oficial No. 444, 10 de mayo del 2011, 2011.

Ayala Mora, Enrique. *Resumen de historia del Ecuador*. Tercera. Vol. 1. Quito: Corporación Editora Nacional, 2008.

Bacon, Francis. *La Nueva Atlántida*. Buenos Aires: Aguilar, 1964.

Bardin, Laurence. *Análisis de contenido*. Madrid: Akal, 2002.

Bauman, Zygmunt. *Comunidad.- En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid: Siglo veintiuno, 2003.

—. *La cultura como praxis*. Barcelona: Paidós, 2002.

—. *La Globalización.- Consecuencias humanas*. Segunda Reimpresión. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

—. *Modernidad Líquida*. México: Fondo de Cultura Económica, 2002b.

Benjamin, Walter. *Discursos interrumpidos I.- Filosofía del arte y de la historia*. Buenos Aires: Taurus, 1989.

—. *Tesis sobre la historia y otros fragmentos*. México: Contrahistorias, 2005.

Bloch, Ernst. *El principio esperanza*. Vol. 1. 3 vols. Madrid: Trotta, 2004.

Bresser, Rudi K., y Ronald C. Bishop. «Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations.» *Academy of Management Review* 8, nº 4 (1983): 588-599.

Bretón, Víctor, y Francisco García. «Introducción: ¿Ecuador en crisis o la crisis en Ecuador?» En *Estado, etnicidad y movimientos sociales en América Latina*, de Víctor Bretón y Francisco García (eds.), 9-24. Barcelona: Icaria, 2003.

Buber, Martín. *Caminos de utopía*. México, MX: Fondo de Cultura Económica, 1955.

—. *Yo y tú: y otros ensayos*. Buenos Aires: Lilmod, 2006.

Burrell, Gibson. «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas.» *Organization Studies* 15/1 (1994): 1-19.

Burrell, Gibson, y Gareth Morgan. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis.- Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann, 1982.

Campanella, Tommaso. *La ciudad del sol*. Buenos Aires: Aguilar, 1963.

Carrieri, Alexandre de Pádua, Thiago Duarte Pimentel, y Augusto César de Aquino Cabral. «O discurso e sua análise no enfoque foucaultiano da formação discursiva: Um método de pesquisa nos estudos organizacionais.» *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional* 3, nº 2 (2005): 106-121.

CELAM. «II conferencia del Episcopado Latinoamericano.» Medellín: CELAM, 30 de noviembre de 1968.

Coraggio, José Luis. *Economía Social y Solidaria*. Quito: Abya Yala, 2011.

Da Costa, Alessandra De Sá Mello. *Convergências, divergências e silêncios: O discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios (Tesis Doctoral)*. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), 2010.

Dupuis, Jean-Pierre. «Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo constructivista.» En *O indivíduo na organização.- dimensões esquecidas*, de Jean-François Chanlat, 230-251. São Paulo: Atlas, 1996.

Echeverría, Bolívar. *Definición de la cultura*. México, D.F.: Itaca, 2001.

—. *Vuelta de siglo*. México: Ediciones Era, 2006.

Espinoza Soriano, Waldemar. «La etnia Chimbo, al oeste de Riobamba: el testimonio de la etnohistoria.» *Miselaena Antropológica Ecuatoriana.- Serie monográfica 8* (Museo del Banco Central del Ecuador), 1988: 145-259.

Fairclough, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília-DF: Editora Universidade de Brasília, 2001a.

Fairclough, Norman, y Ruth Wodak. «Análisis crítico del discurso.» En *El discurso como interacción social: Estudios sobre el discurso II*, de Teun A. Van Dijk, 367-404. Barcelona, ES: Gedisa, 2001b.

Faria, José Henrique de. «Discursos organizacionais.» En *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*, de José Henrique de Faria (Org.), 119-141. São Paulo, Br.: Atlas, 2007a.

Faria, José Henrique de. «Os fundamentos da Teoría Crítica.» En *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*, de José Henrique de Faria (Org.), 1-20. São Paulo: Atlas, 2007b.

Faria, José Henrique de, y Elaine Cristina Schmitt. «Indivíduo, Vínculo e Subjetividade.» En *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*, de José Henrique de Faria (Org.), 23-44. São Paulo: Atlas, 2007.

Fayol, Henri. *Administración Industrial y General*. Bogotá: Stilo Impresores Ltda., 2003.

Fernández Rodríguez, Carlos. «Postmodernidad y Teoría Crítica de la Empresa.» En *Vigilar y Organizar*, de Carlos Fernández Rodríguez, 1-24. Madrid: Siglo XXI, 2007.

Ferrater Mora, José. *Diccionario de filosofía*. Vol. 2. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1964.

- Foucault, Michel. *El orden del discurso*. México, D.F.: Tusquets, 2010.
- . *La Arqueología del Saber*. Decimoctava. México: Siglo Veintiuno, 1997.
- . *Microfísica del Poder*. Madrid: La Piqueta, 1980.
- . *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 2006.
- Freire, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. México, MX: Siglo Veintiuno, s.f.
- Geertz, Clifford. *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa, 1997.
- Godoy, Arilda Schmidt. «Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais.» *Revista de Administração de Empresas* 35, nº 3 (1995): 20.29.
- Godoy, Arilda Schmidt. «Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa.» *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 2005: 80-89.
- Guber, Rosana. *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2001.
- Guerreiro Ramos, Alberto. *A Nova Ciência das Organizações.- Uma Reconceitação da Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1981.
- . *A Redução Sociológica*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

Gutiérrez, Gustavo. *La Teología de la Liberación. Perspectivas*. Salamanca: Sigüeme, 1975.

Habermas, Jürgen. *El discurso filosófico de la modernidad*. Buenos Aires: Katz, 2008.

—. *Teoría de la acción comunicativa, 1. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus, 2003.

—. *Teoría de la acción comunicativa, 2. Crítica de la razón funcionalista*. Madrid: Taurus, 2001.

Hammersley, Martyn, y Paul Atkinson. *Etnografía.- Método de investigación*. Barcelona: Paidós, 2009.

Hardy, Cynthia, y Stewart Clegg. «Alguns Ousam Chamá-lo de Poder.» En *Handbook de Estudos Organizacionais: Reflexões e Novas Direções*, de Stewart Clegg, Cynthia Hardy y Walter Nord, 260-289. São Paulo: Atlas, 2009.

Harvey, David. *La condición de la posmodernidad*. Madrid: Amorrortu editores, 2004.

Hochschild, Arlie Russell. *La mercantilización de la vida íntima: Apuntes de la casa y el trabajo*. Buenos Aires: Katz, 2008.

Hofstede, Geert. «Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts.» *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 1998: 477-493.

—. *Culturas y Organizaciones.- El software mental: La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial, 1999.

Honneth, Axel. *Reificación.- Un estudio en la teoría del reconocimiento*. Buenos Aires: Katz, 2007.

Houellebecq, Michel. *El mundo como supermercado*. Barcelona: Anagrama, 2000.

Icaza, Jorge. *Huasipungo*. Quito: Libresa, 1994.

Ignasi, Josep (dir.). *Teología en America Latina (Vol. III): El siglo de las teologías Latinoamericanistas (1899-2001)*. Madrid: Iberoamericana, 2002.

Jácome, Nicanor. *Economía y sociedad en el siglo XVI*. Vol. 3, de *Epoca colonial I: conquista y primera etapa colonial*, de Carlos Landázuri (coor), 123-160. Quito, EC: Corporación Editora Nacional, 1983.

Jay, Martin. *La Imaginación Dialéctica.- Una historia de la Escuela de Frankfurt*. España: Taurus, 1974.

Jepperson, Ronald L. «Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo.» En *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, de Walter W. Powell y Paul J., comp Dimaggio, 193-215. México, MX:: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México, Fondo de Cultura Económica, 2001.

JuanXXIII. «Mater et Magistra.» *Carta Encíclica Sobre el Reciente Desarrollo de la Cuestión Social*. Roma, Roma: Santa Sede, 15 de mayo de 1961.

Lamas, Marta. «Ciudadanía, derechos y paridad.» *Red Uruguay de Autonomías y Cotidiano Mujer*.
http://www.cotidianomujer.org.uy/ruda06p_mlamas.htm (último acceso: 1 de Febrero de 2012).

López Parra, Fernando. *Reseña sobre la evolución de la administración en el Ecuador*. Quito, 2007.

Lukes, Steven. «Poder y autoridad.» En *Historia del análisis sociológico*, de Tom Bottomore y Robert Nisbet, 718-767. Buenos Aires: Amorrortu editores, 2001.

Maingueneau, Dominique. *Novas tendências em análise do discurso*. 3ra. Campinas, São Paulo: Pontes, 1997.

Martínez, Luciano. «La economía social y solidaria: ¿mito o realidad?» *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, nº 34 (2009): 107-113.

Martínez, Luciano. «Los nuevos modelos de intervención sobre la sociedad rural: de la sostenibilidad al capital social.» En *Estado, etnicidad y movimientos sociales en América Latina. Ecuador en crisis*, de Víctor Bretón (Ed), 129-158. Barcelona: Icaria, 2003.

Martins, Paulo Emílio Matos. *A Reinvenção do Sertão.- A estratégia organizacional de Canudos*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2001.

Martins, Paulo Emílio Matos. «A Significação do Espaço Organizacional. En: Anais do 23º EnANPAD. Mesa: Organizações, Foz do Iguaçu.» 1999.

—. *O 'Espaço-Dinâmica Organizacional' em Perspectiva Histórica. Ponencia presentada al I Colóquio Internacional sobre o Brasil Holandês. 16 a 19 de noviembre de 2011*. Recife: Instituto Ricardo Brennand, 2011.

Martins, Paulo Emilio Matos. *Participação na Gestao.- O Discurso oficial Brasileiro (Tesis de Maestria)*. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública, 1987.

Marx, Carlos. *El capital I.- Crítica de la economía política*. México. D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2006.

Maturana, Humberto, y Francisco Varela. *El árbol del conocimiento.- Las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Lumen / Editorial Universitaria, 2003.

Max-Neef, Manfred. *Desarrollo a escala humana*. Montevideo: Icaria editorial S.A., 1991.

Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, y John Voyer. *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall, 1997.

Mira, Julieta. *Los derechos humanos, la justicia y la memoria: la perspectiva de investigación etnográfica*. Buenos Aires: Clacso, 2011.

Monereo Pérez, José Luis. «La interpretación de la modernidad en Tönnies: Comunidad y Sociedad-Asociación en el desarrollo histórico.» En *Comunidad y asociación*, de Ferdinand Tönnies, XII-XLIV. Granada: Comares, 2009.

Monje-Reyes, Pablo. «Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica.» *Cadernos EBAPE.BR* 9, nº 3 (Septiembre 2011): 704-723.

Moreno Yáñez, Segundo. *Formaciones políticas tribales y señoríos étnicos*. Vol. 2, de *Epoca aborígen II*, de Segundo Moreno Yáñez (coor), editado por Enrique Ayala Mora, 9-134. Quito: Corporación Editora Nacional, 2009.

—. *La cultura popular en el Ecuador.- Bolívar*. III vols. Cuenca: Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares -CIDAP-, 2008.

Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*. México: Ediciones Alfaomega, 1991.

Moro, Tomás. *Utopía*. Primera edición, primera reimpresión. Buenos Aires: Losada, 2005.

Moscoso, Martha. «La consolidación de la sociedad criolla, siglo XVIII hasta 1808.» En *Ecuador: las raíces del presente*, de Enrique, coord. Universidad

Andina Simón Bolívar Ayala Mora y pp. 66-81, 66-81. Quito, EC: Diario La Hora, 2000.

Motta, Fernando C. Prestes. «Cultura e organizações no Brasil.» En *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, de Fernando C. Prestes Motta y Miguel P. Caldas, 25-37. São Paulo: Atlas, 2006.

Motta, Paulo Roberto. *La Ciencia y el Arte de ser Dirigente*. Bogotá: Uniandes, 1993.

—. *Transformación organizacional*. Bogotá: Ediciones Uniandes, 2001.

North, Liisa L. «Diversificación rural inducida desde el exterior. La experiencia comunitaria de Salinas.» En *Desarrollo rural y neoliberalismo*, de Liisa L. North y John D. Cameron, 231-253. Quito: Corporación Editora Nacional, 2008.

Orlandi, Eni. *Análise de Discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes, 1999.

Paulo VI. «Gadium Et Spes.» *Sobre la Iglesia en el Mundo Actual*. Roma, Roma: Santa Sede, 17 de diciembre de 1965.

—. «Populorum Progressio.» *Los obispos, sacerdotes, religiosos y fieles de todo el mundo y a todos los hombres de buena Voluntad sobre la necesidad de promover el desarrollo de los pueblos*. Roma: Santa Sede, 26 de marzo de 1967.

Peñaherrera de Costales, Piedad, y Alfredo Costales Samaniego. «Yunga Ñan o Historia Cultural y Social del Campesinado de la Provincia de Bolívar.» *Llacta*, Octubre 1958: 9-241.

Polo, Antonio. *La puerta abierta.- 30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar - Ecuador*. Quito, Abya Yala, DFC, FAO, FEPP, 2002.

Pomeroy, Cheryl. *La sal en las culturas andinas*. Quito: Abya-Yala, 1986.

Razeto, Luis. *Los caminos de la economía solidaria*. Santiago, Chile: Vivarium, 1993.

Saignes, Thierry. «Lobos y ovejas: formación y desarrollo de los pueblos y comunidades en el sur andino: siglos XVI-XX.» En *Reproducción y transformación de las sociedades andinas siglos XVI-XX*, de Segundo Moreno Yáñez, Frak Salomon y compiladores, 91-136. Quito, EC: Abya-Yala, Movimiento Laicos para América Latina, 1991.

Sale, Joanna E.M., Lynne HL Lohfeld, y Kevin Brazil. «Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research.» *Quality & Quantity* 36 (2002): 43–53.

Salomón, Frank. *Los señores étnicos de Quito en la época de los Incas*. Otavalo, EC: Instituto Otavaleño de Antropología, s.f.

Salomon, Frank. *Los señores étnicos de Quito en la época de los Incas: La economía política de los señoríos norandinos*. Quito: Instituto Metropolitano de Patrimonio / Universidad Andina Simón Bolívar, 2011.

Santos, Boaventura de Sousa. *Crítica de la razón indolente: contra el desperdicio de la experiencia. Para un nuevo sentido común*. Bilbao, Es.: Desclée de Brouwer, 2003.

—. *De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad*. Bogotá: Siglo del Hombre, 1998.

—. *El milenio huérfano: ensayos para una nueva cultura política*. Madrid, ES: Trotta, 2005.

Santos, Boaventura de Sousa, y César Rodríguez. «Para ampliar el canon de la producción.» En *Producir para vivir.- Los caminos de la producción no capitalista*, de Boaventura de Sousa Santos (Coord.), 15-61. México: Fondo de Cultura Ecnómica, 2011.

Shrader, Charles B. «Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal.» *Journal of Management* 10, nº 2 (1984): 149-171.

Singer, Paul. «La reciente resurrección de la economía solidaria en Brasil.» En *Producir para vivir: los caminos de la producción no capitalista*, de Boaventura de Sousa Santos (coor.), 63-102. México: Fondo de Cultura Económica,, 2011.

Sivesind, Karl Henrik. «Structured, Qualitative Comparison.» *Quality & Quantity* 33 (1999): 361–380.

Skocpol, Theda. «Estrategias recurrentes y nuevas agendas en sociología histórica.» En *Historia, Sociología, Sociología histórica*, de Waldo, (Comp.) Ansaldi, 147-196. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1994.

Smircich, Linda. «Concepts of Culture and Organizational Analysis.» *Administrative Science Quarterly* 28, nº 3 (Septiembre 1983): 339-358.

Stablein, Ralph. *Dados en Estudos Organizacionais*. Vol. 2, de *Handbook de Estudos Organizacionais: Reflexões e Novas Direções*, de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord, 63-88. São Paulo: Atlas, 2009.

Stiglitz, Joseph. «Mejorando la eficiencia y la capacidad de respuesta del sector público: lecciones de la experiencia reciente.» *Reforma y Democracia (Revista del CLAD)*, nº 22 (Febrero 2002).

Strauss, Anselm, y Juliet Corbin. *Bases de la Investigación Cualitativa.- Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, 2002.

Stubbs, Michael. *Análisis del discurso; análisis sociolingüístico del lenguaje natural*. Madrid, ES: Alianza, 1987.

Taylor, Frederick W. *Administración Científica*. Bogotá: Stilo Impresores Ltda., 2003.

Tenório, Fernando Guilherme, y Pablo Monje-Reyes. *Ciudadanía, participación y desarrollo local*. Santiago de Chile: Arcis, 2010.

Tenorio, Fernando Guilherme. *Tem Razão a administração?. Ensaios de teoria organizacional*. 2da. Brasil: Editora Unijuí, 2004a.

—. *Teorías organizacionales bajo el orden y el progreso o cuando los vivos son gobernados por los muertos*. Rio de Janeiro: EBAPE, 2007.

—. *Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado, Ensaios de Gestão Social*. Ijuí, RS, Brasil: Unijuí, 2004b.

Teran Najas, Rosemarie. «Conquista española e inicios de la época colonial en el siglo XVI.» En *Ecuador: las raíces del presente*, de Enrique, coord Ayala Mora, 34-49. Quito, EC: Diario La Hora, 2000.

Tönnies, Ferdinand. *Comunidad y Asociación*. Granada : Comares, 2009.

Torre, Luz María de la. *La RECIPROCIDAD en el MUNDO ANDINO: el caso del pueblo de Otavalo*. Quito: Abya - Yala: ILDIS - FES. 2004, 2004.

Trinidad Requena, Antonio, Virginia Carrero, y Rosa María Soriano. *Teoría fundamentada: Grounded theory*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2008.

Up de Graff, F. W. *Cazadores de cabezas del amazonas: siete años de exploraciones y aventuras 1894-1901*. Quito: Abya-Yala, 1996.

Ureña, Enrique M. *La teoría crítica de la sociedad en Habermas: la crisis de la sociedad industrializada*. Madrid, ES: Tecnos, 1998.

Van Dijk, Teun A. *La noticia como discurso: comprensión, estructura y producción de la información*. Buenos Aires: Paidós Comunicación, 1980.

Van Dijk, Teun A. , comp. *El discurso como interacción social: estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria*. Barcelona, ES: Gedisa, 2001.

Van Dijk, Teun A. «El discurso como interacción en la sociedad.» En *El discurso como interacción social: Estudios sobre el discurso II*, de Teun A. Van Dijk (comp.), 19-66. Barcelona, ES: Gedisa, 2001.

—. *Estructuras y funciones del discurso.- una introducción interdisciplinaria a la lingüística del texto y a los estudios del discurso*. México: Siglo Veintiuno, 1980.

Vieira, Marcelo Milano Falcão, y Deborah Moraes Zouain. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. 2da. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

Wacquant, Loïc. *Entre las cuerdas.- Cuadernos de un aprendiz de boxeador*. Buenos Aires: Siglo veintiuno, 2006.

Ware, Carolina. *Estudio de la Comunidad*. Buenos Aires: Humanitas, 1979.

Weber, Max. *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 2004.