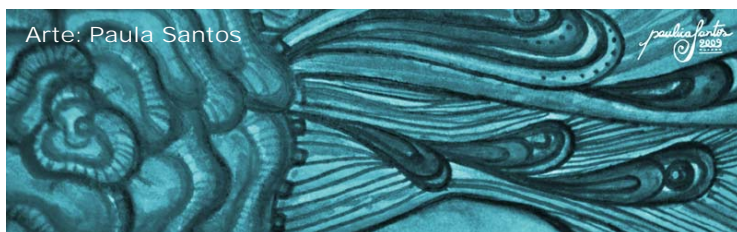


## Saberes para el desarrollo: Metodología para el fomento de pequeñas y medianas industrias. La experiencia del Grupo de Empresarios Madereros - CODEMA<sup>155</sup>

Anaía La Banca

Doctora en Gestión del Desarrollo. Postgrado Latinoamericano de Trabajo Social, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Centroamérica. Profesora Adjunta de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro. Coordinadora del Sistema de Prácticas Profesionales Solidarias (con Organizaciones de la Sociedad Civil).. Elaboración Técnica de la presentación al Premio PWC para Experiencias Solidarias en Educación Superior. Ganadores de una Mención con el Sistema de Prácticas Solidarias de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCIEN. 2008. E-mail: [analialabanca@hotmail.com](mailto:analialabanca@hotmail.com)



### Resumen

El objeto de este artículo es comentar la experiencia de un grupo de pequeños industriales madereros que creció y modificó su forma de

producir logrando incrementar ventas, reducir el desperdicio y mejorar calidad y diseño en plenos años noventa en República Dominicana, en mitad de políticas neoliberales instaladas como única orientación de la política pública. Lo hicieron a través de la conformación de grupos de eficiencia colectiva, un estrategia de acción que conjuga lo comercial con la producción, lo cultural con las formas de llevar adelante el negocio, y sabe incorporar a un estilo de gestión colectiva (donde las empresas además no pierden su individualidad) los conocimientos propios y las formas de hacer de los pequeños industriales de los países periféricos a través la creación de lazos solidarios y de aprendizajes entre pares.

**Palabras claves:** microempresas – asociatividad – desarrollo – saberes – competitividad – solidaridad.

### Abstract

The object of this article is to comment the experience of a group of small lumber industrialists who grew and modified his form to produce managing to increase sales, to reduce the waste and to improve quality and design in the Nineties in Dominican Republic, in the middle of installed neoliberal policies like unique direction of the public policy. They did it through the conformation of groups of collective efficiency, an action strategy that conjugates the commercial thing with the production, the cultural thing with the ways to take the business ahead, and

<sup>155</sup> .- Este artículo forma parte de un proyecto mayor que resultó en mi tesis doctoral, defendida el 30 de Abril de 2008 en Tegucigalpa, Honduras, Centroamérica.

knows to incorporate to a style of collective management (where the companies in addition do not lose their individuality) the own knowledge and the forms to do of the small industrialists of the peripheral countries through learnings between pairs.

## INTRODUCCIÓN

Se sistematiza aquí el caso del Colectivo de la Madera - CODEMA, un grupo de muebleros conformado en 1996 en Santo Domingo, República Dominicana, y que funciona en la actualidad. Para la realización de este trabajo se revisaron además otras experiencias del mismo período con otros grupos de diferentes ramas: zapateros y fabricantes de cinturones, metalmecánicos y artesanos del barro. A partir de la sistematización de éstas se ha construido una metodología de intervención para la conformación de **grupos de eficiencia colectiva**, así como un estatus epistemológico que permite la discusión de dicha experiencia. Aquí expondré algunos puntos nodales de ese proceso, y una evaluación del mismo llevada adelante por sus propios protagonistas.

Los grupos de eficiencia colectiva (GEC) implican un propuesta de acción basada en la solidaridad y en relaciones sociales de nuevo tipo, no marcadas por normas de conducta que provienen exclusivamente de una lógica de acumulación, sino una manera de producir para el mercado de manera eficiente, y a la vez estableciendo relaciones solidarias de cooperación entre los sujetos productores (Pyke: 12 1995). Se enmarcan en la Economía Solidaria en un sentido de "tránsito", en tanto buscan la creación de esas nuevas formas en el contexto paradigmático del capitalismo posesivo individualista (Coraggio, 2008).

La propuesta lleva implícita una forma de desarrollo a partir de la conformación de redes sociales en torno a la producción. Es generada por Cristian Guillen, y plasmada en varios textos y experiencias, especialmente en el libro "Hacia una alternativa de desarrollo centrada en la producción"<sup>156</sup>. Los grupos de eficiencia colectiva (GEC) trascienden la idea de creación de un producto económico, posicionándose como una posibilidad de generación de un movimiento social alrededor de la producción donde se establezcan relaciones de nuevo tipo, que sean democráticas y solidarias, y no percibidas sólo desde una perspectiva económica. El trabajo aparece como base de una relación social visualizada de otra manera, asumida como una relación de cooperación entre pequeñas unidades económicas y también entre patronos y empleados, relación que puede darse en el ámbito de las micro, pequeñas y medianas industrias de las economías de los países del Tercer Mundo, especialmente en América Latina.

Como ideas fundamentales, determinantes en el proceso de conformación de un GEC, se identifica la idea de que hay un "mundo de la vida" del empresario que se refleja y recrea en su práctica social, y que para orientar esa práctica social hacia la formación de un grupo asociativo de gestión colectiva, no puede dejarse de lado este "mundo de la vida"; noción puede asimilarse al concepto de *habitus*.

La experiencia que se desarrolla en ese *habitus*, en el mundo de los pequeños industriales latinoamericanos, genera aprendizajes y formas de hacer; y son esos aprendizajes los que debemos resignificar desde la metodología. El concepto de *habitus* de Bourdieu permite escapar tanto de la filosofía del sujeto sin sacrificar al individuo, como de la filosofía de las estructuras sin renunciar a

<sup>156</sup> .- También en la obra "La Organización Social de la Producción como dinámica del desarrollo: Propuesta para una democracia real". Ambos textos son editados entre el 2001 y el 2005, en Perú y en República Dominicana, respectivamente (ver en bibliografía); además se utilizaron informes de misión que Guillen elaboró para ONUDI y otros documentos que fueron facilitados por sus ex colaboradores en Dominicana.

las determinaciones que ejercen sobre el individuo. El *habitus* aparece como un sistema socialmente constituido de disposiciones estructuradas y estructurantes que es adquirido en la práctica y constantemente orientado hacia las funciones prácticas. El *habitus*<sup>157</sup> es, entonces, el conjunto de los esquemas de percepción, de apreciación y de acción inculcados por el medio social en un momento y en un lugar determinado; es decir, es un conjunto de disposiciones socialmente adquiridas mediante el aprendizaje. Aparece como la mediación entre las condiciones objetivas y los comportamientos individuales. Hablar de *habitus* es colocar al individuo, lo personal y lo subjetivo, como social y colectivo. El *habitus* implica una subjetividad socializada y, por lo tanto, es también una dimensión de lo político (Echeverría, 15: 2003).

El concepto de experiencia de Peter Gay, expresada como “una construcción que resulta de una colaboración difícil entre percepciones equívocas generadas por las angustias y corregidas por la razón y la experimentación” (Gay, 19: 1992) es útil para dar cuenta de la idea que prevalece en los empresarios que en general no han tenido la experiencia de lo colectivo, sino de “hacerse solos”, “pelear desde abajo”, de “estar todo el día metido en la empresa”, etc.; y que rescatan a su vez momentos donde otros han sido solidarios con ellos mientras han enfrentado (solos) la construcción de su empresa. Estos empresarios ahora corrigen por la razón y la experiencia colectiva esas percepciones: ven que asociándose sus ventas crecen, que su calidad de producto mejora, que sus talleres están más limpios, y esto, desde la razón, es mejorar la competitividad en el trabajo junto a sus pares empresarios en quienes antes sólo veían competidores. Esta es la tensión fundamental entre el sentimiento de “haber hecho todo sólo”, y la experiencia de éxitos colectivos.

El acercarnos a los empresarios que habitualmente trabajan solos con una propuesta de gestión colectiva, implica también el intento por captar la complejidad de los actores, sus múltiples ámbitos de acción y, en definitiva, las múltiples identidades construidas, aunque se trate de una sola persona<sup>158</sup>. Como dice Foucault, cada identidad está sistemáticamente disociada, “el plural la habita, numerosas almas se pelean en ellas”<sup>159</sup>. Y su estudio remite principalmente a la experiencia histórica, a sus vivencias. Es el aproximar su propia subjetividad, a la experiencia reflexionada que ha de adquirirse en la conformación de un grupo de eficiencia colectiva.

## 1. El caso del Colectivo de la Madera – CODEMA

El grupo de eficiencia colectiva denominado CODEMA, integrado desde el inicio por 10 empresarios muebleros fabricantes de varias líneas de productos, inició su trabajo colectivo en 1996, a instancias de un proyecto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo denominado PRODEMyPI, que en ese momento recluta consultores y les propone iniciar procesos de asociatividad empresaria en diferentes ramas de la producción, con los lineamientos generales del Ing. Cristian Guillen (ONUDI): que sean grupos de eficiencia colectivos basados en la producción solidaria, la especialización flexible y la mejora de la calidad y diseño de los productos. Actualmente continúa funcionando, sus empresas trabajan individualmente y a su vez CODEMA es una marca registrada con una interesante línea de productos.

<sup>157</sup> Pierre Bourdieu: *Questions de sociologie*, París, Minuit, 1984, p. 113.

<sup>158</sup> Al respecto puede consultarse: Sabina Lóriga, “La biographie comme problème” en Jacques Revel, *Jeu d'échelles. La micro-analyse à l'expérience*. París, Seuil-Gallimard, 1996.

<sup>159</sup> Michel Foucault: “Nietzsche, la genealogía, la historia”, en Michel Foucault: *Microfísica del poder*, Madrid, la Piqueta, 1980, pp. 7-8.

Como características generales de las empresas del grupo, podemos decir que el 80% de ellas pertenecen a un único dueño, mientras que el 10% es de propiedad familiar, y el 10% restante tiene varios propietarios. Los propietarios son hombres jóvenes con una edad promedio de 42 años y con un nivel de instrucción superior al bachillerato en la mayoría de los casos, y sólo 1 es profesional. Todas las empresas están ubicadas en la Zona Oriental de la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, el 50% en calle principal y el 50% en calles secundarias. Al inicio del proyecto, ningún producto de los que se fabricaban era marca registrada como actualmente lo es CODEMA.

Para el 2003, momento en que se releva información para este trabajo, la producción de las empresas oscila alrededor de 12 familias de productos que incluyen a su vez una gran variedad de modelos: juegos de sala, juegos de comedor, juegos de dormitorio, butacas, gaveteros, vitrinas, mecedoras, puertas, gabinetes, bajomesadas, decoraciones, tapicería, etc. Actualmente 2 de los propietarios participan de otros proyectos asociativos por fuera del CODEMA (conformando un nuevo GEC, UNIEMPRESA) y sólo el 40% pertenece a las gremiales empresarias. De los 4 que están asociados, sólo 1 es un miembro activo.

De las 10 empresas que constituyen el "grupo constante" de CODEMA, 8 están ubicadas en locales comerciales, una (1) comparte el espacio con la casa familiar del empresario, y una (1) más está ubicada en una casa de familia adaptada para funcionar como local comercial. El 100% de la madera que utilizan es importada, comprada a suplidores nacionales. Al momento de constituir el grupo, el 40% de las empresas ya había tenido alguna experiencia de cooperación, dentro de la rama o fuera de ella.

La producción está destinada a sectores de medianos ingresos de la ciudad de Santo Domingo; la mayoría de las ventas se realizan a crédito, y sólo el 20% de esas deudas se recuperan en tiempo. Los principales clientes son las grandes tiendas (almacenes por departamentos) y con ventas al por mayor y por pedido, además de lo que se vende en los locales comerciales. Los meses de mayores ventas son mayo y noviembre, en razón del Día de las Madres y las vísperas de las fiestas. El 60% de las empresas no realiza ningún tipo de promoción, y las que lo hacen se limitan a visitar a los posibles clientes para ofertarles mercancía. La mayoría considera que los costos de promoción son muy altos y no han reflexionado sobre los beneficios de la publicidad. El 60% dice ofrecer algún tipo de seguimiento de postventa. Uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas es lo dilatado del cobro, ya que los plazos se negocian a 60 y 90 días, pero en los hechos pasan 120 y más tiempo sin cobrar.

Indagando entre los empresarios de CODEMA acerca del proceso de formación del grupo, varios de ellos coinciden en que fueron convocados básicamente por sus pares. Una característica particular es que es un grupo abierto; si bien hay un núcleo de entre 9 y 10 empresarios que pertenecen de manera permanente, a cada acción llevada adelante por el grupo pueden sumarse otros empresarios (unos 6 o 7 más) también bastante estables. Aquí resumiremos algunas de las ricas y complejas historias laborales de sus miembros estables.

Uno de los líderes iniciadores del grupo es Dennis Reinoso, quien había sido un miembro activo de la Cámara del Mueble de Santo Domingo (ASONAIMCO). Tiene una planta industrial importante en la zona de Alma Rosa en Santo Domingo Oriental y su empresa está relativamente cerca de otras de las empresas del grupo. El es ebanista de oficio y de cuna, ya que toda su familia se dedica a la madera, y reconoce haber crecido con ella.

Emprendedor por naturaleza, instala un taller siendo muy joven (23 años), y esta es la empresa en la que se desarrolla hasta hoy en día. Instala el taller en 1983 con maquinarias que le prestó un amigo de su padre y algunas

herramientas que pudo adquirir con sus escasos ahorros producto del trabajo en la empresa de Luciano Núñez – otro de los miembros de CODEMA - y de trabajos en hierro y venta de herramientas que realizaba en sus ratos libres. Antes de 1 año, la fábrica contaba con 10 empleados. Inició sus operaciones solo, realizando todas las actividades tanto de producción como de ventas y administración. Aún hoy, 20 años más tarde, trabaja solo en su empresa aunque recibe la colaboración de sus hijos.

Para 1993, era un activo miembro de ASONAIMCO (Asociación Nacional de Industrias del Mueble y Colchones) y tenía la firme convicción de que la Asociación debía trabajar articulada en grupos pequeños. Según su experiencia, los grupos grandes traen consigo problemas de intereses y directivas politizadas donde se hace difícil avanzar. Con respecto a si en algún momento dudó de su compromiso con el grupo, o sintió que el trabajo no daba los frutos suficientes, dice: “Yo ni dudé ni dudo en este momento de lo bueno de trabajar en grupos pequeños. Creo que lo mejor para el futuro de los pequeños empresarios no sólo en el área de la madera sino en todas las áreas, es la formación de grupos colectivos, de participación, de colaboración conjunta. Creo que ahí está la subsistencia de los pequeños empresarios. (...) Las grandes empresas, los bancos se están agrupando. Varias empresas se van reuniendo y trabajan juntas. Entonces si esos grandes lo hacen por algo es...y entonces nosotros, los pequeños, por que no lo hacemos?”

Otro de los fundadores de CODEMA es el Sr. Luis Santiago, quien se acercó al grupo al ser convocado por Dennis: “yo dije Dennis está ahí... el era de la Cámara y sabe de madera, tiene oficio, entonces hay que estar ahí”. Los empresarios sostienen que fueron convocados por el reconocimiento que tenían hacia otros empresarios, y que ahora son amigos. Todos afirman haber disfrutado las reuniones del grupo, de tener un lugar donde pensar y discutir cuestiones de su empresa y a veces de su vida personal.

Luis Santiago estudió para sacerdote, fue migrante vivió y trabajó en Nueva York por 16 años, entre el 70 y el 86. Actualmente se ocupa el solo de su establecimiento instalado en la zona de Sabana Perdida, en Santo Domingo Oriental. Tiene una nave industrial de 1000 m<sup>2</sup> y emplea a 15 operarios. Es oriundo de un campo en el sur dominicano en 1967 llega a Santo Domingo y trabaja hasta 1970 en Delta Comercial, empresa de venta de muebles. En ese momento decide migrar a los Estados Unidos, donde empieza a trabajar a los 10 días de llegar en una fábrica de almohadas. Relata que a los 3 meses de empezar era capataz y a los 8 meses, jefe de planta. En diciembre de 1985 vino al país para pasar las fiestas, y ahí supo que ya estaba cansado de su situación de migrante, y abandona los Estados Unidos: “estaba cansado de todo, del clima, del lugar. Yo nunca me arrepentí de regresar. Mi familia sí” comenta. Para agosto del 86 ya estaba instalado en Dominicana y desde ese momento (21 años), no regresó nunca a Estados Unidos aunque actualmente una de sus hijas estudia medicina en Nueva York. Inició su fábrica recién retornado, en sociedad con un amigo mueblero del que poco tiempo después se separa comprando su parte. El principal problema de esa sociedad fueron los tiempos; dice Santiago: “el era muy lento y yo soy un desesperado”. Se instala entonces en un sitio alquilado y a partir de allí su empresa empieza a crecer. Al poco tiempo tenía 10 operarios y todo estaba bajo su estricta supervisión: “Al principio yo hacía todo para bajar costos. Cortaba madera de las 7 de la mañana a las 12 de la noche. Mi crecimiento fue bastante rápido”.

Santiago califica como muy valiosos los aprendizajes que realizó en CODEMA sobre todo en cuanto a la organización del taller en el sistema de reuniones rotativas que implementaron. Dice que en el grupo inicialmente había temores y recelo de exponer la situación de las empresas, pero luego esos temores se perdieron. Se perdió el temor a la copia en los diseños, por ejemplo, ya que iniciaron a trabajar en conjunto contratando entre todos una diseñadora.

Santiago tiene una visión global del apoyo externo a la empresa: "La mayoría de la gente cree que sólo el dinero es aporte, pero no es así. Cuando viene un ingeniero se está aportando tecnología, cuando se da una charla a los trabajadores es dinero, porque se trabaja mejor".

José Francisco Gómez es otro de los fundadores y piezas claves de CODEMA. Empezó trabajando hace 27 años, tiene actualmente 35 empleados y una importante nave industrial, llevando al mercado varios productos. Está casado y tiene 4 hijos que trabajan con él.

Empezó trabajando como socio de una empresa durante 7 años, fabricando partes de muebles para la construcción (especialmente gabinetes y closets). Luego decidió trabajar solo, porque "las sociedades no muy bien definidas son muy buenas hasta que no hay intereses, cuando hay intereses las cosas se ponen difíciles", dice José Francisco, reafirmando la tendencia al trabajo individual. Según Gómez, las diferencias con sus socios eran insalvables, así es que vendió su parte e inició solo otro negocio. "La madera es parte de mi familia, yo heredé el oficio de mi padre y de mi hermano mayor", dice el empresario. Antes de integrar CODEMA fue miembro de varias asociaciones de empresarios. Si bien reniega de tener socios en su empresa, sostiene que no hay otra manera de trabajar que vinculado y cooperando con otros pero manteniendo la independencia de las pequeñas empresas.

Luciano Núñez es otro de los integrantes de CODEMA entrevistados para llevar adelante este trabajo. Su empresa, la Mueblería San Miguel, está ubicada también en el barrio Alma Rosa de Santo Domingo Oriental, aunque ya está en instancias de mudarse a una zona más alejada (San Isidro) donde acaba de construir una gran nave industrial. Luciano tiene un origen pobre y ha crecido como empresario y como persona en el trabajo duro. De padres comerciantes, Luciano intenta aprender el oficio a los 20 años con un ebanista vecino suyo; allí ve que podía entenderse con la madera y continúa como aprendiz. Estuvo en la fábrica 5 años, para luego pasar a una empresa más grande propiedad de una familia de origen árabe. "Con los turcos ganaba menos, pero sabía que podía aprender mucho. En ese tiempo vivía en un patio donde tenía que sacarme los zapatos para entrar, porque siempre el patio estaba lleno de agua", cuenta Luciano. Con el correr del tiempo estaba a cargo de la empresa y aunque sus condiciones de vida eran muy difíciles, aprendió todo lo relacionado a una pyme.

Relata Núñez que cuando la empresa cerró, el dueño le ofreció el dinero de la indemnización pero él no aceptó por considerar que lo aprendido era pago suficiente. Cuando se despide, le deja al dueño la dirección de su casa y 15 días después recibe de éste toda la maquinaria en pago por sus buenos servicios. El trabajo en esa empresa benefició a Luciano en el conocimiento de la tarea de llevar adelante un emprendimiento y en una red de contactos con los que había trabajado. Así es que consigue crédito de palabra, sin garantía ni firma alguna con un ferretero conocido: "Ni sé cuánto sería eso ahora pero eran 1,500 pesos, era un dinero. Así empecé con mi propia empresa".

Cuando se inició el Banco ADEMI, un banco cooperativo para pequeños empresarios, obtuvo un primer préstamo. Para este empresario, contar con una cooperativa de la que es miembro y no tener que recurrir a préstamos de bancos privados es una gran ventaja que le brinda el trabajo organizado con sus colegas. Cuando es contactado para sumarse a CODEMA, lo es a través de conocidos de la cooperativa y del oficio, mencionando a Dennis Reinoso y José Gómez.

Dice Luciano Núñez: "Yo creo que los muchachos tienen que ver que se puede mejorar trabajando. Me ven llegar en mi carro (tiene un auto muy moderno y valioso) y creen que soy un narco... yo quiero demostrarles que se puede crecer con el trabajo honesto", dice Luciano.

Aparece claramente el valor del trabajo como un eje dentro del imaginario social de los empresarios, como una señal de identidad contrapuesta siempre "al

que hizo dinero fácil". Este último sector se identifica con los ligados al delito, especialmente al fenómeno de los "dominican york", migrantes jóvenes que se vinculan al narcotráfico, y a "los políticos", a quienes no consideran abiertamente delincuentes, pero sí que han hecho dinero sin trabajar, lo que dentro de este imaginario de valorización del esfuerzo, aparece como una categoría despreciada y de la que hay que diferenciarse.

Otro de los empresarios fundadores de CODEMA es Oscar de Peña. Este arquitecto de profesión tiene un producto muy innovador. La complementación de su trabajo como ebanista y su carrera de arquitecto le permite fabricar muebles muy bellos, que diseña desde hace casi 10 años y vende a una clientela significativa que le ha permitido un rápido crecimiento empresarial. En el momento de realizar la entrevista para este trabajo, se encontraba abocado al diseño de closets y aberturas para la construcción, aunque no descuida la línea de muebles. Para Oscar, la forma de sostenerse en el mercado es la innovación permanente, teniendo cada año una línea diferente. Su paso por CODEMA le demostró que acercarse y trabajar unidos facilita el crecimiento empresarial, reconociendo también como un valor positivo la posibilidad de conservar la identidad de cada empresa en su línea de productos. Todos los entrevistados para este trabajo reconocen el trabajo y los saberes aportados por Oscar a CODEMA, en especial en temas de diseño, cortes y maneras de evitar el desperdicio. El es uno de los que más aportes realiza cuando se trata de revisar en el grupo el tema de los costos de fabricación.

Uno de los primeros estudios evaluativos sobre la situación de las empresas del grupo CODEMA que se llevaron a cabo consta compilado en los informes del Consultor Cristian Guillen del año 1996. Para 1996, las empresas no se especializaban en familias de productos. Una amplia gama de unidades del grupo producía una amplia gama de productos, congestionando así los sistemas productivos. Como resultado de lo anterior, el nivel de subcontratación dentro del grupo era prácticamente inexistente. Al inicio de su agrupamiento, las empresas que constituyeron CODEMA no tenían ningún programa de capacitación de sus trabajadores y el sistema de remuneración establecido en la mayoría de los talleres era por ajuste, lo cual incidía negativamente en la calidad y el flujo productivo.

De ese primer diagnóstico surge un plan de trabajo que identifica la necesidad urgente de que los miembros del grupo tengan un conocimiento más profundo de cada una de las empresas que lo conforman y en este sentido, se iniciaron las reuniones rotativas en los talleres.

El grupo CODEMA mejoró notablemente la comercialización especialmente a través de las ferias, sin embargo, los empresarios lograron apropiarse de la idea de que no todo pasa por la comercialización, siendo el trabajo en los talleres un eje constante y fuerte del proyecto colectivo.

Por último, para hablar de los protagonistas del proceso colectivo de CODEMA, hay que mencionar al Lic. Juan Suriel (economista), y al Ing. Luis Toirac (ingeniero civil), promotores del proceso a partir del proyecto de NNUU que lo impulsó. Juan Suriel recuerda que al sumarse al proyecto tiene un entrenamiento en lo que sería su trabajo, la filosofía del proyecto, y la rama de actividad en la que intervendría, se lanza a la identificación y acercamiento a los empresarios muebleros. Recuerda Suriel: "No había mucho donde apoyarse, ya que no había experiencias en grupos de eficiencia colectiva en el país, y tampoco había una metodología clara". Los empresarios nunca habían oído hablar de ese tipo de organización y sólo algunos tuvieron interés. Sin embargo, se logró convocar a unos 20 empresarios que comenzaron a reunirse con alguna regularidad. Estos eran de perfiles muy heterogéneos, diversos en tamaño de empresas y en lógicas de manejo de las mismas, ya que había desde empresarios medianos, a muy micro con horizontes de subsistencia. Además, el primer momento fue de curiosidad y de acercamiento "a ver de qué se trataba...". Es así

que se decide dividir el pregrupo conformado, y trabajar con unos 12 iniciales, que son en realidad los fundadores de CODEMA.

A los 6 meses de iniciada la labor de promoción, 10 de esos 12 empresarios ya estaban trabajando en conjunto, aunque con sus recelos y con mucho seguimiento por parte del promotor/consultor quien recuerda ese momento como de arduo trabajo, ya que se realizaban visitas diarias a las empresas y además reuniones nocturnas los empresarios. Así se empezaron a planificar entonces las primeras actividades de conjunto. Un momento clave del proceso de iniciación fue la selección de un nombre para el grupo. Se realizó una reunión para decidir este tema y los empresarios propusieron nombres. Surgieron propuestas como Grupo Técnico de la Madera, o Grupo de Fabricantes de Muebles Unidos.

“Cada quien exponía su idea y su porqué, defendiendo el nombre como si fuera el nombre de un hijo. Ese fue un momento estelar. Cuando salimos de esa reunión, se notó que el grupo era otra cosa. Tenía una identidad y eso favoreció la cohesión. Fue más importante de lo que creíamos”, dice su primer promotor. El nombre **Colectivo de la Madera**, cuya sigla es **CODEMA**, reunía las condiciones de ser significativo para el eje de la cuestión que es el trabajo colectivo en empresas de la rama de la madera.

Ya se estaba definiendo un proyecto asociativo cuyas primeras acciones fueron las contrataciones de servicios comunes, como el amolado de herramientas, y la negociación con un mecánico para que hiciera los trabajos de todas las empresas cobrando precios de grupo. Las primeras reuniones del grupo iniciaban con una ronda de intervenciones de los empresarios sobre necesidades, principales problemas, opiniones, expectativas y lo que los miembros pensarán pertinente para ese momento; con base en estas intervenciones se armaba una agenda y se discutían los temas, tanto los pendientes como los que surgieran en ese momento. La mayoría de los problemas planteados por los empresarios tenían que ver con el proceso productivo.

En ocasiones, recuerda el consultor Luis Toirac, no hacía falta contratar apoyo externo, ya que los empresarios compartían conocimiento. “Por ejemplo el pintado de los muebles, recuerdo muy claramente, Luis Santiago aprendió con Marcelo Paredes, y a darle terminación a los muebles de caoba, de Oscar de Peña –que es arquitecto y conoce de diseño-. Este les daba trucos para aprovechar las maderas cortas, para hacer las patas que no fueran maderas de 3x3 sino 2x2, aprovechar esquinas y pegarlas... ese ambiente de cooperación era el que se estaba respirando allí”.

Las reuniones se realizaban de forma rotativa en los establecimientos, así se iban conociendo las empresas y dando acompañamiento crítico a las mismas. “Se era muy crítico con la empresa que recibía; se le hacían comentarios muy fuertes. Lograr abrir los talleres fue un paso muy importante”. Todos los miembros admiten que fue el inicio de un cambio importante en la organización de los mismos y donde se generaron grandes aprendizajes por parte de los empresarios. El grupo a su vez funcionaba como control ya que el empresario se esforzaba en tener el taller en buenas condiciones para el día de realización de la reunión, que con el sistema rotativo tocaba cada 10 o 12 semanas. Es decir que una vez cada 2 meses y medio, aproximadamente, las empresas recibían una visita del grupo que resultaba en una actividad de aprendizaje y control.

Esto también trajo algunos roces, aunque fueron muy velados y donde resultó importante la intervención del consultor, quien a su vez buscaba la mediación de alguno de los miembros. La mayoría de los conflictos resultaban ser producto de acusaciones de copiado de diseño, pero todos fueron resueltos sin mayores inconvenientes y para los promotores entrevistados, este trabajo en los talleres fue uno de los pilares de la construcción colectiva del CODEMA.



Dice Juan Suriel: "En todas las fabricas había un cartel con la frase *si no es empleado no pase, y* entre todos logramos que se quitasen". El primer proyecto conjunto fue justamente organizar y limpiar las plantas. Esto dio buenos resultados, ya que los empresarios admiten haber aprendido mucho en este proceso: a evitar el desperdicio, a cuidar más la salud de sus empleados, a tener mayor espacio para moverse y trabajar mejor, etc.

Uno de los empresarios menciona: "El promotor hizo un trabajo increíble. Los dos, primero Juan Suriel y luego Luis (Toirac). Trabajaban con un equipo que de una manera u otra le daban la mano: ingeniero industrial, diseñadores, otros técnicos... así se iba trabajando", dice uno de los entrevistados. Otro comenta: "El promotor es la chispa que mueve al grupo. Quien lo mantiene trabajando".

A casi un año de conformado el grupo inicial, el consultor proponía iniciativas y el grupo iba decidiendo sus acciones. Una vez instalado el proceso de organización de los talleres y la contratación de servicios comunes, se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del grupo donde se priorizaron acciones, definiendo una línea de trabajo. De este análisis resulta que era necesario encarar dos problemas importantes: la poca capacidad para negociar con los distribuidores y lo relacionado a la comercialización. Las empresas aparecen en medio de 2 asuntos graves: en qué condiciones compran; y en qué condiciones venden. Se ven débiles frente a suplidores y vendedores ya que los primeros les venden a 30 días, y los segundos les compran a 120 días o más, complicando dramáticamente la obtención de capital de trabajo.

Se inicia entonces un trabajo con distribuidores, a través de visitas conjuntas e invitaciones a participar en reuniones de grupo. Se plantea incluso la posibilidad de realizar compras conjuntas, sin embargo esto no da resultado dadas las relaciones históricas de los empresarios con sus respectivos suplidores, los compromisos contraídos y los acuerdos tácitos que son comunes a estas relaciones en el negocio, donde cada quien conserva fidelidad a un suplidor.

Sin embargo, sí se obtuvieron grandes resultados en torno a comercialización, siendo otro de los momentos de mayor brillo del grupo: la primera participación colectiva en una feria del mueble de la Cámara del Mueble local, de mucha trascendencia en todo el país. La participación grupal facilitó el acceso a la Feria de empresarios que por ser muy nuevos, o por ser muy pequeños, no habían logrado exponer en ella. Este emprendimiento fue muy exitoso, y marcó el nacimiento de CODEMA a la vida pública y al ámbito de la comercialización en grupo. Entre 11 empresarios se contrató en la Feria un gran espacio al que no podían acceder individualmente por ser stands muy caros. Los empresarios dicen haber vendido "hasta más de lo que podíamos" y un año después, seguían recibiendo pedidos y llamados telefónicos de personas que tomaron contacto con los productos del grupo en la feria. Oscar de Peña, con su buen diseño de producto y buenos precios, fue uno de los que más vendió en el nombrado por varios como "el boom CODEMA".

Para este evento, las decisiones se tomaron en forma grupal. Se alquiló entre todos una línea telefónica, un solo centro de tarjetas de crédito por donde se pasaban todos los bouchers, y empleados-promotores pagados por todos. También se vinculó a otros grupos que estaban funcionando, como un grupo de mujeres costureras-decoradoras que instaló carpetas y caminos de mesa, y a un grupo de artesanos que proporcionó adornos, vendiendo así no sólo muebles, sino también algunas de estas artesanías y decoraciones. El grupo había hecho volantes, trípticos y globos para los niños con la inscripción CODEMA y se contrató un payaso. Ese año, CODEMA ganó el premio al stand más visitado. Esto fue un hito en la historia del grupo, donde los empresarios volvieron a tener mucho éxito a través de la experiencia colectiva y a renovar su vocación de continuar en procesos de cooperación horizontal.

Fue un trabajo colectivo arduo y exitoso, donde establecieron además muchos contactos, tanto en la fase de organización como durante y después de la feria. Aquí aparece una de las acciones recomendadas en la metodología: llevar adelante una acción conjunta que sea exitosa consolida al grupo y da confianza en el proceso.

Cohesionados y con la moral alta, teniendo ya la experiencia de que el grupo es un vehículo para lograr buenas cosas, los empresarios continuaron con las labores de ordenamiento en los talleres y en la producción, "cuidando el grupo". Deciden además embarcarse en un proyecto también ambicioso: la realización de una feria propia. Se abocan entonces a la tarea de llevar adelante la Feria del Mueble de la Zona Oriental para el Día de las Madres, en un predio propiedad de Dennis Reynoso. Esta feria también fue sumamente exitosa; a su inauguración asistió el entonces Vicepresidente de la Nación, David Fernández Mirabal y varios congresistas, dando mayor vuelo al evento. La exposición de productos, al igual que en la anterior, guardaba idea de totalidad, concepto creativo y de calidad. En ella participó el CODEMA y también otros empresarios vinculados al grupo. Todas estas actividades se realizaban con recursos propios. Ni el Proyecto PRODEMIPI ni el PNUD aportaron recursos fuertes<sup>160</sup>, sino que las ferias se montaron con la cooperación de los miembros.

Los dos consultores entrevistados que trabajaron con CODEMA – inicialmente Juan Surriel, luego el Ing. Luis Toirac - coinciden en que se hacían cosas muy sui generis y muy interesantes, tales como el "préstamo" de trabajadores para llegar a cumplir con un pedido: uno de los empresarios tuvo un pedido de gran envergadura y para poder cumplir, otro de los empresarios facilitaba que sus trabajadores fueran al final de la jornada a la empresa de su colega para poder llegar a la entrega a tiempo, cobrando a su vez extras por ese trabajo.

Se trabajó también en la revisión del sistema de costos, con el fin de desarrollar modalidades de determinación de costos que permitan un cálculo más real de los mismos así como posibilitar la comparación entre las diferentes empresas del grupo de eficiencia colectiva.

Para Luis Toirac, el hecho de no tener un claro criterio y conocimiento de costos generó muchos conflictos en el tema comercialización. Da un ejemplo claro: "*(cuando se instalaban Ferias)* uno de los problemas surgía siempre al poner el precio. Uno llevaba un mueble, con determinadas características y con un precio: 12,000 pesos; el que se montaba de último, lo hacía a propósito, para poder conocer los precios de los demás y ponerlo más barato. Un mueble parecido a 10,500... y vendía muchísimo. No fueron estos los mayores inconvenientes, ni algo que ocurriera muchas veces, pero había una tendencia a esto. En cambio, calculando en base a los costos se llegaba a acuerdos grupales: 'los muebles se venden entre 10 y 13...'. En estas acciones aparece siempre presente el individualismo de los empresarios, su práctica histórica, que en el mismo grupo va resolviéndose a la luz de la nueva experiencia de ayuda mutua.

A partir del conflicto en el tema precios, se hace evidente que el problema es que los empresarios no tenían claridad en los costos. El grupo acuerda entonces realizar unas jornadas con un diseñador para explicar y revisar las dimensiones de los muebles, ángulos, espaldares, etc. para llegar al dato de cuántos pies son necesarios para hacer una silla, por ejemplo, porque eso no estaba estandarizado en el grupo y los mismos empresarios entraban en discusión sobre el particular. Había también complicaciones en los costos indirectos. El pensar que producir más rápido puede bajar costos, implica un nivel de abstracción que algunos de los empresarios no manejaban, necesitando tiempo de discusión y aprendizaje la incorporación de algunas ideas de mejora de proceso.

<sup>160</sup>.- En algunos casos, PRODEMIPI aportó volantes o algún otro material de apoyo publicitario.

Algunos de los empresarios tuvieron especial protagonismo en el trabajo del grupo con relación a los costos. Uno de ellos fue Oscar de Peña, quien afirma que ese fue uno de los núcleos difíciles de resolver en la gestión colectiva. "Es increíble, pero había al principio empresarios que estaban vendiendo por debajo del costo de fabricación. Fábricas que si seguían en esa línea iban a desaparecer", comenta. Estos problemas se fueron resolviendo a través básicamente del aprendizaje entre pares, que genera a su vez relaciones de conocimiento personal y confianza entre los miembros, donde el otro no es un competidor, sino un apoyo en el proceso productivo y de fortalecimiento de las pequeñas empresas.

En el relato de sus experiencias, los empresarios comentan que se fueron haciendo amigos, "no sólo hablamos de la empresa, sino de los hijos, de nuestros sueños, de lo que esperamos poder darle a la familia", relata uno de ellos. Se evidencia a cada momento que la conformación del grupo trasciende el enfoque económico y que nuevas relaciones sociales aparecen.

Los momentos que aquí se mencionan constituyen "núcleos" de un proceso social y productivo de mucha riqueza: el nombrar el grupo; la decisión de reunirse en los talleres; las ferias comerciales y la forma de enfrentar los pedidos; incluso los conflictos por el precio y su posterior trabajo sobre los costos resultan ser instancias especiales de aprendizaje, crecimiento grupal y empresarial.

## 2. Reflexiones sobre el proceso CODEMA

### Crear en el proyecto

**Consultados sobre las particularidades fundamentales del proceso de trabajo de los empresarios y los promotores, los entrevistados contestan casi por unanimidad que hay que "crear en el Proyecto"; que creían en el proyecto, en las potencialidades de lo grupal y que había "mística de trabajo".** Todos los entrevistados (y una entrevistada), promotores y empresarios miembros de éste y otros GEC han mencionado frases como: "estar con el otro, en un proceso solidario y de transformación me dignificó a mí como persona", "además de lo profesional, la verdad –debo decir- fue un honor trabajar con estos caballeros", "lo que sentí el día en que a una de las mujeres se le rompió una máquina y le prestaron otra, fue indecible. Me sentí capaz de cambiar las cosas".

En ellos se evidencia una identidad particular y un convencimiento sobre el valor del proceso desde el punto de vista de la organización social, y desde el punto de vista empresario. "Nosotros creímos" afirman,; es decir, depositamos nuestro trabajo y esfuerzo, nos abrimos a los otros empresarios, en la creencia de que el resultado sería positivo; y así formamos parte de este proceso. Lo mismo resulta en el caso de los promotores.

Emilio De Ipola menciona que existen dos modalidades diferenciadas de la creencia: la creencia como confianza acordada a alguien o a algo, y la creencia como adhesión a un enunciado o sistema de enunciados que se tiene por verdadero (ideología). Para De Ipola, estas son modalidades del creer, dos *lógicas del creer*: la lógica de la pertenencia, y la lógica objetiva de las ideas.

En el primer caso, "quien así declara su fe deja constancia de una convicción, pero, sobre todo, da testimonio a los otros –y a los suyos- de una fidelidad; (así) la creencia como confianza acordada es indisoluble de la autoinclusión del enunciador como miembro del colectivo (secta, iglesia, partido, nación, etc.) con quien justamente comparte esa creencia. Este carácter indisoluble del "creer" y del "ser miembro de" es el resultado más patente del funcionamiento de una lógica de pertenencia" (De Ipola. 1997: 12).

La segunda modalidad de la creencia es la adhesión a un sistema de enunciados que De Ipola menciona como adhesión a una ideología en tanto discurso coherente y argumentado y que se reconoce como verdadero. "Estas dos lógicas mencionadas no son independientes una de otra: así como no existe "confianza acordada" sin algún orden de "razones" que la justifique, por rudimentario que ese orden sea, tampoco existe sistema ideológico históricamente vigente que no se apoye, en mayor o menor medida, en una lógica de la pertenencia. En segundo lugar, sin embargo, esta interdependencia no debe ocultar un hecho que me parece fundamental: en la vida social, la creencia como confianza, por tanto la lógica de pertenencia, *tiene primacía* sobre la lógica objetiva de las ideas"<sup>161</sup>.

En el caso de los empresarios de este grupo de eficiencia colectiva, se conjugan claramente las dos modalidades de la creencia en tanto se reconocen a sí mismos como un grupo exitoso, que ha marcado un camino en los procesos asociativos y en el historial de la pequeña industria en el país, a la vez que en el discurso se enuncian los beneficios del trabajo grupal. Se ha llegado a tomar como propio el discurso de la construcción colectiva con una perspectiva ideológica que se orienta a la cooperación entre pares, a la superación del pensamiento individual, e incluso a la incorporación de los obreros a las decisiones grupales, a través de la pertenencia. La práctica social llevada adelante en el GEC como construcción colectiva tendría primacía por sobre la adhesión a las ideas. En tanto *soy miembro de un grupo exitoso, proclamo las ideas de cooperación que enmarcan la experiencia*<sup>162</sup>.

Sin embargo hay una tensión evidente cuando aparecen contradicciones propias del sentido común en el relato de los miembros de CODEMA. La enunciación de las virtudes del trabajo colectivo aparece en ocasiones como un discurso fabricado desde el deber ser, contrapuesto a otro discurso tradicional entre los empresarios PyMES, que es el del esfuerzo cotidiano y en soledad. Se encontraron en los mismos protagonistas declaraciones del tipo "yo hice todo sólo", en contraposición a "si no es en grupo no se puede crecer". Estos dos componentes permean el discurso de los empresarios, a los que el éxito ha refirmado en su *creencia* en los procesos colectivos.

Las interpretaciones del sentido común deben ser comprendidas en sus términos como manifestaciones de sistemas simbólicos. "Referirse al sentido común es hablar de `nociones comunes`, de modos colectivos y autoevidentes de percibir la realidad" dice José Nun, y agrega: "el significado de estas nociones es inescible de las prácticas sociales a las que están íntimamente vinculadas y de las cuales reciben una considerable capacidad de autoafirmación" (Nun, 1989: 90). Es decir, estas nociones autoevidentes son parte de un sistema de vida al que Guillen y los promotores de grupos de eficiencia colectiva denominan "mundo de la vida" del empresario, modos de hacer, modos de concebir empresa y vida, relacionamientos complejos entre las diferentes esferas de sus vidas.

**En el mundo de estos empresarios, las nociones de sentido común son contradictorias. Históricamente se han "hecho solos", pero conocen y proclaman el discurso colectivo. Han puesto en acción este segundo discurso, reconociendo sus dificultades pero logrando éxito a través de él. Es esta una construcción novedosa.**

Constantemente en el relato de la experiencia CODEMA se evidencia la puja entre el emprendimiento colectivo y el individualismo de sus miembros, que sólo la mediación del promotor (y en alguna ocasión de otros miembros del grupo) logró superar.

<sup>161</sup> .- De Ipola cita a Règis Debray: "...nadie va a misa porque ha leído a San Mateo, así como nadie se vuelve comunista porque ha leído a Marx o a Lenin (...). El camino se recorre en sentido inverso: del compromiso a sus razones, de la adhesión a sus motivos".

<sup>162</sup> .- En varias respuestas de los promotores entrevistados, éstos asignan a esa estructura de pensamiento sobre lo colectivo el rol de base, y de "biblia" de la metodología y sus resultados.

Sin embargo, en sus conclusiones que se exponen más adelante, cuatro de las principales lecciones aprendidas tiene que ver con la construcción grupal: Es muy difícil superar el individualismo, sólo se logra con trabajo constante...; cuando surgen conflictos, es necesario desentrañar el problema detrás del desencuentro; las similitudes acercan, y los intereses comunes también.

Como se menciona, los relatos de los empresarios son relatos de esfuerzo, donde la valoración de lo propio aparece en primer plano. Pero además, son relatos lineales y orientados al progreso, donde no existe incorporación del conflicto como parte de la vida diaria ni de los procesos sociales que hombres y mujeres llevan adelante. Incluso cuando algún acontecimiento ha "roto" esa linealidad, se lo asume como una irrupción desde el afuera y no como algo inherente a los procesos sociales. Por ejemplo, la ruptura con un socio, un divorcio que provoca cambios en el patrimonio, un mal negocio que los deja casi en la quiebra. Los empresarios de CODEMA manifiestan en sus relatos la certeza del progreso, tienen la firme convicción del crecimiento a través del esfuerzo.

Para identificar nudos complejos, conflictos intra grupo o con otros sectores, hay que tomar como base el relato de los promotores de grupo, y contrastarlo con el relato de los empresarios. Cuando esto ocurre en las entrevistas, la tendencia de los empresarios es a minimizar el conflicto, por ejemplo con frases como "y... siempre hay alguno que...".

En este estudio de caso, la persistencia de la idea de la empresa individual, los conflictos entre empresarios y a la vez el rico proceso colectivo que llevaron adelante, reafirma una vez más el valor del grupo de eficiencia colectiva como herramienta de crecimiento económico y político: son asociativos sin perder la individualidad que no es únicamente una forma de llevar adelante un negocio, sino una forma de identidad de quien se hizo solo por el camino del esfuerzo.

### **3. CODEMA: Reflexiones y lecciones aprendidas: "Los 9 mandamientos"**

De los documentos revisados y de las entrevistas realizadas para llevar adelante este estudio, pueden desprenderse múltiples y muy ricos análisis. Inicialmente se identificaron 9 puntos como "lecciones aprendidas" que fueron compartidos con los empresarios y validados por ellos como una experiencia transferible a otros grupos asociativos. Los conceptos claves del proceso han sido:

#### **1. El apoyo a una pequeña empresa no sólo es financiero.**

Los empresarios de CODEMA han llegado a tener claridad en que el apoyo que se puede dar a una pequeña empresa no es sólo económico, sino técnico y de capacitación. Este resulta ser un aprendizaje basado en la experiencia que tuvieron con CODEMA, donde hubo crecimiento empresarial a raíz de una propuesta de trabajo que no implica créditos ni ninguna ayuda financiera.

#### **2. Autonomía pero con acompañamiento.**

El grupo no llegó a un grado de autonomía tal que implicara la autogestión, pero tuvo emprendimientos autónomos. El grupo estuvo incluso un tiempo desactivado (al cerrar el proyecto de PNUD) pero rápidamente se reinicia el tener un nuevo promotor. Aparece como evidente que existe un alto grado de complejidad en cualquier proceso asociativo, por lo que es necesario el acompañamiento permanente con características diferenciadas según el momento

del grupo: promotor, mediador en conflictos, consultor técnico o consultor de negocios<sup>163</sup>. Sería interesante explorar la posibilidad de que ese promotor sea contratado en su totalidad o parcialmente por el grupo.

### **3. Entre pares se aprende mejor.**

Una de las mayores riquezas del grupo CODEMA son las múltiples de formas de acuerdos de cooperación interna que surgen en su seno, así como el alto grado de aprendizaje entre pares que se hace evidente en toda la historia del grupo. Aquí se pone en entredicho la necesidad de un consultor o experto que cumpla el rol de agente asesor externo a las empresas a las que les aporta conocimientos, evidenciándose la necesidad de un acompañamiento sostenido a los procesos para rescatar los saberes que pertenecen al mundo mismo de los empresarios. Aunque en diferentes momentos se requieran asesorías en temas puntuales, la historia de CODEMA demuestra el valor del acompañamiento cotidiano del empresario y sus problemas, la importancia del seguimiento al proceso grupal y el enriquecimiento a partir de la propia experiencia.

### **4. Las similitudes acercan, y los intereses comunes también.**

Puede haber diferencias de origen, pero comunión en los intereses. En el caso de CODEMA, las empresas y el perfil de los empresarios era relativamente variado, habiendo en algunos casos cercanías que posibilitaron el camino. El proceso grupal en sí, fue una construcción colectiva en torno a los intereses comunes. Nunca hay total homogeneidad entre empresas o empresarios, así como no hay equidistancia de relaciones sino subgrupos, pequeños equipos dentro de un grupo mayor, amistades, etc. Sin embargo en el interés común está el núcleo de una construcción colectiva.

### **5. Las formas de cooperación horizontal son múltiples y variadas, y surgen de las necesidades cotidianas de las empresas.**

Una función del promotor es estar siempre atento a las necesidades de las diferentes empresas y apoyar los acuerdos de cooperación que surgen de iniciativas del grupo, y que suelen tener características muy innovadoras. Hay acuerdos que pasan por el préstamo de herramientas, por la transmisión de conocimientos, o por la cesión de horas/empleo a un colega; hay formas de subcontratación muy variadas, acuerdos para el mejoramiento del entorno, etc. Si existen varios grupos de eficiencia colectiva funcionando, sería interesante realizar encuentros periódicos entre grupos para rescatar los acuerdos originales y las mejores prácticas que puedan ser adaptadas a otras situaciones.

Es muy importante que el promotor que trabaja con el grupo atienda a la riqueza de este tipo de acuerdos, a veces complejos, que no suelen aparecer en los manuales de metodología y son los que permiten el verdadero crecimiento de las pequeñas y medianas industrias, una realidad tan compleja y rica como la vida misma.

### **6. El proceso de valorización y el proceso de trabajo son indisolubles.**

---

<sup>163</sup>.- Agradezco los aportes de INDEPRO a estas reflexiones, especialmente en la introducción a la discusión de la idea de una sola coordinación pero con diferentes modalidades, según la situación que atraviesa el grupo.

En este caso, las posibilidades de crecimiento empresarial se dieron no sólo a partir de las externalidades, sino de avances en la operación de las fábricas mismas, mejorando la calidad del producto, evitando el desperdicio y generando diseños destacados por calidad y estética.

Entre los inconvenientes que CODEMA debió enfrentar en este sentido, aparecen cuestiones que no llegaron a resolverse en su totalidad, como el tema de los costos. Los empresarios tienden a analizar el problema relacionándolo sólo con la comercialización (a cuánto compro materia prima y a cuánto vendo la obra) sin tener en cuenta los costos indirectos, o incluso una determinación precisa del costo de la mano de obra. El grupo logró avances revisando la cuestión en todas sus dimensiones, y relacionándola especialmente con proceso de fabricación mismo. Se evidencia también que el ámbito de resolución de estos temas es sin dudas el grupal.

### **7. Es muy difícil superar el individualismo. Sólo se logra con trabajo constante...**

CODEMA superó el individualismo y trabajó en grupo con grandes esfuerzos y grandes logros. Sin embargo, lleva a la reflexión la dificultad que significa superar la idea instalada en el ámbito de la pequeña empresa de que el otro es mi competencia y por lo tanto mi enemigo. En temas variados, pero especialmente en el temor a la copia del diseño o en la determinación del precio, aparece el fantasma permanente del individualismo y de la sospecha hacia el otro. Es allí donde el promotor o los líderes del grupo debían mediar, y tener claro que la concertación es una tarea permanente.

### **8. Cuando surgen conflictos, es necesario desentrañar el problema detrás del desencuentro.**

Se valoriza también aquí el rol del promotor/consultor, que debe desentrañar qué hay detrás de las suspicacias, de las sospechas y desnudar el problema para que el grupo lo asuma como un asunto de negocios, que debe tomar y trabajar como tal. Por ejemplo en el tema costos, lo que puede parecer una "trampa" de quien pone los precios (vender más barato luego de ver los precios de los demás), deriva en lo que resulta ser un problema general de los empresarios (la dificultad en la determinación de los costos).

### **9. Las pequeñas tareas, con logros concretos, generan confianza y abren camino.**

En cualquier ámbito, el trabajo colectivo implica una ardua negociación permanente. Esta negociación debe realizarse en torno a un proyecto concreto, a un proceso que vaya dando frutos. La manera en que un grupo se fortalece es reafirmando sus logros, por ello debe concentrarse en las tareas de un proyecto común que en la práctica está constituido por las múltiples pequeñas acciones que benefician el desarrollo cotidiano de la empresa. Esas acciones no tienen que ser necesariamente grandes emprendimientos, sino que son las realizadas por las empresas del CODEMA en sus inicios: la contratación conjunta de un mecánico, el amolado de herramientas, implementar las 5S en los talleres, etc. A medida que crecen las respuestas encontradas en estas pequeñas acciones, crecen la confianza y la posibilidad de generar mayores compromisos en otros emprendimientos. Las pequeñas acciones coordinadas que dan frutos concretos,

permiten a los empresarios discernir con claridad sobre las ventajas que acarrea trabajar en grupo, en contraposición a sus temores y tendencia al individualismo.

### APUNTES A MANERA DE CONCLUSIÓN

A modo de conclusión, rescato aquí algunas de las ideas principales que constituyen a mí entender el núcleo que sustenta a los GEC que tienen como expresión concreta en este caso al grupo de muebleros de Santo Domingo.

**El hábitus empresario, el espacio donde los involucrados han desarrollado su subjetividad y es ahora su referencia, interviene sin duda en las relaciones de producción en tanto relaciones sociales. Estas relaciones de cooperación y competencia que se desarrollan en el espacio social del grupo de eficiencia colectiva son un componente esencial del mismo; el lugar de origen, la clase social, el barrio que se habita, influyen en la conformación de los grupos y en su posterior desarrollo.**

En el caso del CODEMA, se conformaron subgrupos más homogéneos de acuerdo al nivel educativo y al sector social de pertenencia, pero se establecieron vínculos de aprendizaje y colaboración entre los subgrupos (que además nunca fueron estáticos o discriminatorios). En el caso de otro GEC, los zapateros del Barrio Guachupita, la proximidad en la vecindad y el origen determina además lazos de afecto y de relación cotidiana entre los pequeños empresarios. A su vez, uno de los promotores entrevistados relata el caso de un grupo de mecánicos que por haberse formado en la competencia feroz entre empleados de un mismo taller nunca pudieron, como microempresarios independientes, relacionarse hasta conformar un grupo.

En el relato de sus historias laborales, se identifica claramente en los empresarios entrevistados una construcción de su identidad a partir de la empresa; **las empresas dan identidad ya que son un lugar de referencia de los patronos hacia el afuera, es "lo que han podido hacer", lo que los nombra**; puede tomarse entonces la categoría de lugar antropológico tal como lo hace Marc Augé para mencionar justamente el lugar de pertenencia, como el lugar identificatorio, relacional e histórico del ser humano contemporáneo (Augé, 1992)

En este sentido, es fuerte el componente individual que surge del discurso ("uno hace todo solo"), pero a la vez la vivencia de experiencias solidarias que aparecen a lo largo del relato (hay quien heredó máquinas, quien fue apoyado por un antiguo patrón, quien obtuvo crédito y posibilidades muy flexibles de pago en negociaciones basadas en la confianza, etc.) establecen zonas grises donde hay contradicciones. Pero es en la "experiencia razonada" que menciona Peter Gay donde lo anterior se entrecruza; hay una tendencia individual, pero también hay una experiencia solidaria que relacionadas son la base de la nueva experiencia colectiva que constituye el GEC.

A su vez, en el grupo se tiene la práctica del aprendizaje entre pares, que se suma a estas experiencias de creación de nuevos lazos. Empresarios que han estado pensando al otro como un competidor ven que pueden aprender de él, y que ese otro no es alguien de quien deben protegerse. Antes veíamos que uno de los promotores entrevistados menciona como un logro el que llegaron a quitar de los talleres un cartel muy conocido que reza "si no es empleado no pase", acompañando el hecho simbólico de quitar el cartel con la práctica de realizar reuniones semanales de todos los miembros del grupo en las diferentes empresas.

No puede afirmarse que los grupos de eficiencia colectiva sean una práctica propia de la economía solidaria, así como no puede afirmarse que sea



una práctica que responda exclusivamente al paradigma capitalista dominante; sin embargo, es una herramienta que sí se enmarca en “el documento Lima + 10 (*que*) nos provee un marco suficiente para compartirlo sin entrar en preciosismos: “la economía social y solidaria está basada en valores humanos y principios de solidaridad, que propugnan el reconocimiento de la otra persona como fundamento de la acción humana y el eje de la renovación de la política, la economía y la sociedad (...) incluye al conjunto de actividades y organizaciones de carácter comunitario, asociativo, cooperativo, mutualista y demás formas colectivas creadas para responder a las necesidades de empleo y de bienestar de los pueblos, así como a movimientos ciudadanos orientados a democratizar y transformar la economía” (Coraggio, 2008).

**En definitiva, la conformación de grupos de eficiencia colectiva debe ser concebido como cercano a un proceso de investigación acción, donde se intenta promover que un colectivo social identifique problemas y busque las vías para solucionarlos, mediante procedimientos de acción sistemática y reflexión sostenida, con la guía inicial de un promotor de ese proceso.**

Finalmente quiero tomar un párrafo para reflexionar sobre los promotores de grupos de eficiencia colectiva en tanto agentes protagonistas y generadores de un trabajo que implica la necesidad de un posicionamiento frente a la realidad. Los promotores y promotoras de GEC son profesionales con diversa formación en los que resalta un rasgo de sumamente importante: la capacidad de involucrarse con el otro, y de reflexionar sobre la propia práctica (tanto en el proceso en que ésta se lleva a cabo como en lo posterior, siendo en muchos casos motivo de reuniones de reflexión y debates). **Todos los consultados que han tenido experiencia en grupos de eficiencia colectiva mencionan que es necesaria una mística de trabajo, es decir, un compromiso que pasa por la voluntad, por lo espiritual.** De hecho, cuando mencionan sus experiencias las palabras trascienden lo laboral – profesional, refiriendo que fue “un honor” trabajar con el grupo, o que ese trabajo “me dignificó, ese día supe que podía cambiar algo”.

Por último, una reflexión muy personal: en consonancia con la última frase mencionada por esta promotora, entendí con este trabajo que era posible la experiencia de la transformación social y de la gestión colectiva. Y que esta experiencia sería tal como es manifiesta por estos empresarios en tanto sujetos sociales: contradictoria, con expectativas no cumplidas, diferente de los sueños de transformación porque es llevada adelante justamente por personas a la vez individualistas y solidarias, complejas, que están orgullosas de su origen pobre pero muestran con satisfacción haber salido de ese lugar. Que creen en el proyecto, pero salen de él si no les da resultados económicos. Desde mi profesión original, como trabajadora social, entiendo como un logro poder llegar a comprender que esta realidad está puesta en marcha, que puede transformarse y que esa transformación será tal como los mismos empresarios, contradictoria, tal vez lejana a nuestros sueños, pero real y capaz de dignificarme como profesional y como persona.

## BIBLIOGRAFÍA

AUGÉ, Marc: **Los no lugares. Espacios del anonimato.** Gedisa, Barcelona, 1992.

BOURDIEU Pierre: **Questions de sociologie.** París, Minuit, 1984.

CORAGGIO, José L.: La economía social y solidaria como estrategia de desarrollo en el contexto de la integración regional latinoamericana. Ponencia presentada al

3er. Encuentro Latinoamericano de ESS y Comercio Justo. Disponible en <http://www.riless.org/otraeconomia/>

DE IPOLA, Emilio: **Las cosas del creer. Creencia, lazo social y comunidad política**. Ariel Editores. Buenos Aires, 1997.

ECHEVERRIA, Olga: "Una inteligencia disciplinada y disciplinante". Los intelectuales autoritarios de derecha: su concepción estética - ideológica, la política y la representación de la sociedad. Argentina, primeras décadas del siglo XX. Tesis doctoral.

FOUCAULT, Michel: "Niezstche, la genealogía, la historia", en Michel Foucault: **Microfísica del poder**, Madrid, la Piqueta, 1980, pp. 7-8

GEERTZ, Claude: **La interpretación de las culturas**. 5ta. Reimpresión. Gedisa. Barcelona. 1992.

GILLEN, Cristian: **La Organización Social de la Producción como dinámica del desarrollo: Propuesta para una democracia real**. Ed. Horizonte. Perú. 2001.

----- **Hacia una alternativa de desarrollo centrada en la producción**. VH editores. República Dominicana. 1997.

Lóriga, Sabina: "La biographie comme problème" en Jacques Revel, Jeux d'échelles. La micro-analyse á l'expériencee. París, Seuil-Gallimard.

NUN, José: "El futuro del empleo y la tesis de la masa marginal", Desarrollo Económico, 152, 1999

----- **La rebelión del coro: Estudios sobre racionalidad política y sentido común**. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires. Buenos Aires. 1989.

ORTIZ, Marina: **Pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana**.