

IICA
E20
L696p

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

26 JUL 1995

IICA — CIBIA

PROBLEMATICA DE LA GESTION EN LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE
PRODUCCION AGROPECUARIA

Por: Dr. Ernesto Liboreiro

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
IICA

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO Y ESTUDIOS SOBRE REFORMA AGRARIA
Y DESARROLLO RURAL DEL ISTMO CENTROAMERICANO Y REPUBLICA DOMINICANA
PRACA

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL DE LAS
EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA
FORGE



Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

23 JUN 1995

EICA — CIDIA

00004998

**PROBLEMATICA DE LA GESTION EN LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE
PRODUCCION AGROPECUARIA**

Por: Dr. Ernesto Liboreiro

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
IICA**

**PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO Y ESTUDIOS SOBRE REFORMA AGRARIA
Y DESARROLLO RURAL DEL ISTMO CENTROAMERICANO Y REPUBLICA DOMINICANA
PRACA**

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL DE LAS
EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA
FORGE**

1101
E20
L 696.0

PROBLEMATICA DE LA GESTION EN LAS FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION
AGROPECUARIA DEL ISTMO CENTROAMERICANO Y REPUBLICA DOMINICANA

El objetivo del artículo es analizar la situación de la gestión en las formas asociativas de producción (FAP) agropecuaria de los países del Istmo Centroamericano y República Dominicana.

La administración de las FAP constituye uno de los problemas cruciales para su éxito económico, financiero y social. Los problemas que afectan al funcionamiento de estas modalidades empresariales son, como se verá más adelante, de carácter económico, jurídico, institucional e incluso político. No obstante la importancia de estos problemas, la experiencia ha demostrado con bastante claridad que los problemas de recursos económicos, apoyos jurídicos e institucionales, pueden ser resueltos en la medida en que exista una decisión política sólida para crear y apoyar el funcionamiento de estas empresas. Subsiste sin embargo, el problema, interno a las empresas, de la deficiencia en la capacidad que existe para que sus trabajadores las gestionen con elevado grado de participación y eficiencia.

La importancia de este problema, vigente en la actualidad, se ve reforzada por el pensamiento de algunos políticos, técnicos e intelectuales en el sentido que la deficiente capacidad de los trabajadores para gestionar sus empresas constituye un problema de solución imposible, sea a corto, mediano o largo plazo. Para esta corriente de opinión, no importa, la posibilidad que exista de solucionar otros problemas, en la medida en que aquél no pueda ser resuelto. Es de importancia vital, en consecuencia, para el futuro de estas empresas analizar el papel que ocupa la capacitación en gestión y la organización administrativa en su funcionamiento. La experiencia de los países de la región en esta problemática puede arrojar luz sobre la posibilidad de solucionar dicho problema de importancia trascendental para tales formas organizativas.

El contenido de este trabajo no constituye el resultado de una investigación específica sobre el tema, sino que es el producto de observaciones realizadas en visitas a diversas empresas, intercambios de experiencias con técnicos nacionales e internacionales, lecturas de diversas obras e investigaciones realizadas anteriormente por el autor sobre las formas asociativas de producción en la América Latina y el Caribe.

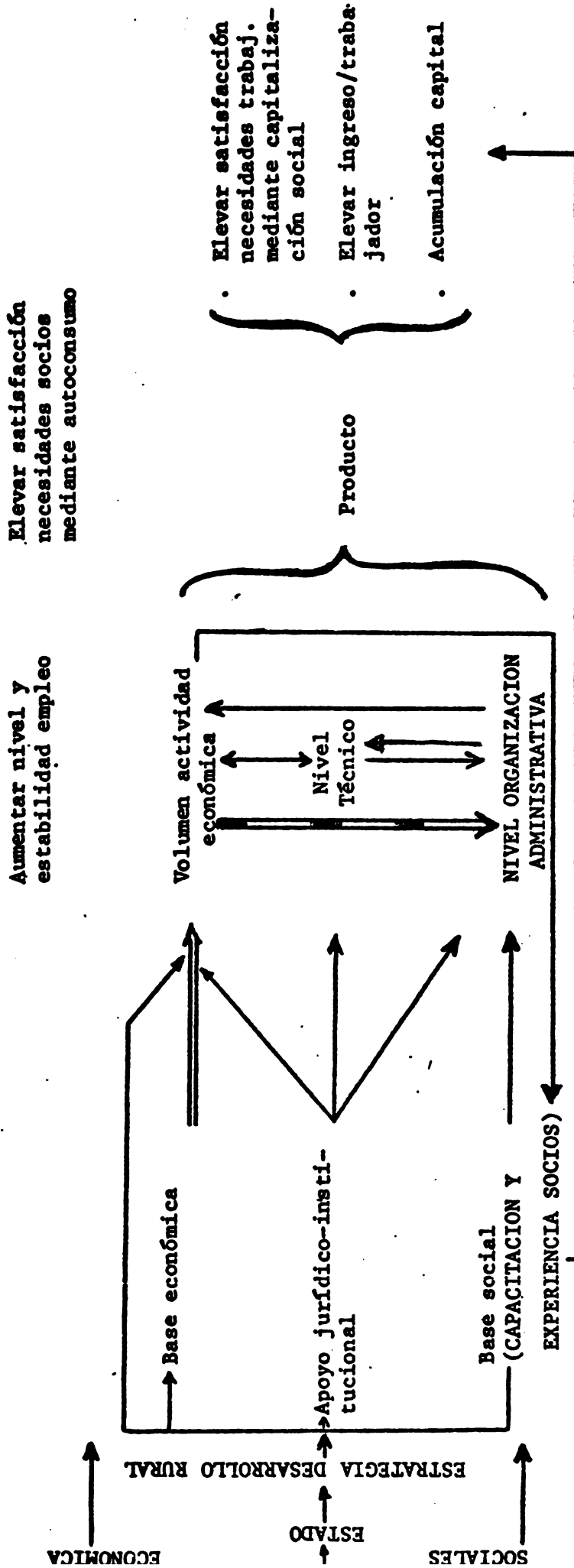
1. MARCO DE REFERENCIA

Los materiales y observaciones dieron origen a un conjunto de hipótesis que fueron utilizadas para construir un modelo interpretativo sobre el papel de la capacitación para la gestión y de la organización administrativa en el funcionamiento de las FAP. El modelo diseñado al efecto se presenta en el Gráfico que sigue. Una primera sección del modelo, ubicada en el lado izquierdo del gráfico, contiene lo que se ha denominado como "Base económica", "Apoyo jurídico-institucional" y "Base social". Se considera que en estos elementos están contenidas las variables más importantes de carácter interno y externo a la empresa, que determinan su comportamiento y resultados.

Por base económica se comprende en primer lugar al potencial productivo de la empresa, definido por los medios de producción disponibles, sean ellos naturales o no, el capital social como diferencia entre activo y pasivo y la relación entre la cantidad y calidad de la tierra cultivable y la fuerza de trabajo de los socios. También forman parte de la base económica las relaciones que guardan los socios de la empresa con los trabajadores de la misma ^{1/}, o con otras empresas y la articulación o vinculación que tiene la empresa con los mercados de productos e insumos. En lo referente a la articulación de la empresa corresponde analizar la inserción mercantil, las relaciones de intercambio con otros sectores de la economía y con otras unidades de producción y comercio del agro y la rentabilidad de las empresas.

^{1/} Aunque no es lo previsto jurídicamente, en algunas empresas existen trabajadores que no son socios de la misma. Pueden existir entonces relaciones: socio-trabajador no socio y socio-trabajador-socio. La relación del socio de una empresa como trabajador de otra empresa ocurre cuando el socio no trabaja a tiempo completo en su empresa propia y se contrata como asalariado en otra empresa.

GRAFICO 1: LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y LA CAPACITACION EN GESTION EN LAS FAP



AUMENTO PARTICIPACION TRABAJADORES EN DECISIONES EMPRESAS

ESTRUCTURA EMPRESA ——— PROCESO DE PRODUCCION ——— COMERCIALIZACION EXCEDENTE ECONOMICO ——— O .CIRCULACION Y SU DESTINO ———

El apoyo jurídico e institucional de la empresa comprende variables vinculadas al sustento legal en el cual surgen y se apoyan las FAP, tales como leyes referidas a procesos de reforma agraria, colonización o desarrollo rural integrado, así como leyes o decretos que establezcan las modalidades específicas de las FAP. También abarca variables referidas al reconocimiento legal de la empresa, como personería jurídica, y al carácter que reviste la posesión de las tierras que ocupan (título de propiedad, posesión precaria, etc.). En lo concerniente al apoyo institucional deben contemplarse especialmente las vinculaciones que ella guarda con los entes financieros y con el sistema de generación y transferencia de tecnología.

Por base social se comprende fundamentalmente la extracción social de los socios, es decir su carácter de pequeño agricultor, obrero agrícola o semi-obrero que pueda haber tenido antes de formar parte de la empresa, carácter que influirá, a su vez, de manera preponderante en el nivel de satisfacción de necesidades básicas de los socios y sus familias, además del nivel de capacitación y experiencia de los socios y de las expectativas que ellos puedan tener con respecto a su posición dentro de la empresa y al futuro de ésta.

Las bases económica y social y el apoyo jurídico-institucional de las empresas depende de la estrategia para el desarrollo rural adoptada en cada país y ésta a su vez forma parte de una estrategia global de desarrollo pero en virtud de la extensión que debe tener el trabajo presente, no serán objeto de análisis aquí. Solamente se quiere dejar constancia que las condiciones favorables o no para el desarrollo de estas empresas están profundamente influenciadas por el papel que su creación y funcionamiento ocupa dentro de la estrategia para el desarrollo rural adoptada a nivel gubernamental.

Las influencias externas a la empresa también proceden de la estructura económica y de los movimientos sociales. La empresa es creada y se desenvuelve en un contexto económico y social que no se agota en la estrategia de desarrollo rural promovida por el Estado. La existencia de empresas multinacionales, bancos privados, bancos internacionales, empresas

generadoras y difusoras de tecnología y proveedoras de insumos y la vigencia de organizaciones políticas, sindicales y campesinas influyen de manera considerable la creación y posibilidades de desarrollo de las FAP.

Una de las observaciones practicadas es que el comportamiento económico y administrativo en las FAP depende en gran medida del potencial económico que ellas tengan; a mayor nivel de actividad económica global corresponde un nivel mayor de organización administrativa. La hipótesis formulada a partir de esta observación es que existe un grado elevado de correlación entre el nivel de actividad económica global y el nivel de organización administrativo en las FAP.

Tomando en cuenta lo anterior se definió en el modelo elaborado, una relación de influencia muy poderosa, denotada en el gráfico con la flecha de trazo doble, de la base económica con respecto al volumen de actividad económica y de éste con el nivel de organización administrativa (NOA). Puede verse también en el gráfico que se conceptualiza al volumen de actividad económica ejerciendo influencia en la determinación del nivel técnico de la empresa aunque, como era de esperar, también debe contemplarse una influencia del nivel técnico (tipo de técnicas empleadas) sobre el volumen de actividad económica. Puede observarse también que se presenta al nivel técnico influenciando en NOA, dadas las exigencias elevadas de organización, información, control, etc. que plantea un alto nivel técnico de la empresa y viceversa.

Una segunda hipótesis es que existe una relación de influencia mutua entre el volumen de actividad económica global de una FAP y su NOA pero el primero actúa como variable dominante. El volumen de actividad económica global determina los rangos dentro de los cuales se organiza la actividad administrativa. Sin embargo, el NOA puede ser insuficiente colocando una traba al desarrollo de la actividad económica, actuando aquí como factor limitante. La influencia dominante que ejerce el volumen de la actividad económica global de la empresa sobre el NOA está presentada en el gráfico mediante la flecha de trazo doble. Puede observarse a su vez una flecha de trazo simple que va desde el NOA hacia el volumen de actividad económica señalando esta influencia.

La conceptualización elaborada incluye también las influencias que ejercen en forma directa la base social y el apoyo jurídico-institucional sobre el NOA. Este está influenciado, dentro de las variables de carácter social, por la capacitación y experiencia de los socios. Cuanto mayor y más amplia sea la capacitación y experiencia de los socios, es de esperar que mayor será la eficiencia en los procesos de toma de decisiones, influyendo positivamente en el volumen de actividad económica y viceversa. Por otro lado, en el gráfico puede denotarse también una flecha de sentido inverso para registrar la circunstancia que a medida que la empresa va alcanzando niveles mayores de actividad económica, también tiende a elevarse el nivel de capacitación y experiencia de los socios por las exigencias que aquél impone sobre éste.

El tercer grupo de variables que influye sobre el NOA está dado por aquellas que componen lo que se ha denominado como apoyo jurídico-institucional. El grado de seguridad que otorguen los diferentes elementos que hacen a la base jurídica estará influenciando el NOA. Es de esperar que una empresa con un elevado grado de inseguridad por falta de reconocimiento jurídico de la empresa o carencia de títulos para el uso y usufructo, principalmente de la tierra, no tendrá muchos incentivos para organizar un sistema de administración relativamente adecuado para el volumen de actividad económica, principalmente si las exigencias son relativamente importantes. En el mismo sentido, la falta de reconocimiento del carácter de empresa por parte de los bancos tenderá a disminuir el nivel de financiamiento y el nivel de exigencias en materia de planificación de la producción y comercialización, sistema de información, sistema de control, etc. El marco jurídico no solamente influencia de manera directa el NOA sino que también lo hace indirectamente a través de la influencia sobre el volumen de actividad económica de la empresa, afectando sus resultados finales.

Finalmente, en lo que respecta a la estructura de la empresa, no hay que despreciar la influencia que puede ejercer la base social de la empresa sobre la base económica y el marco jurídico de ella. En la medida en que más elevados sean los niveles de capacitación y experiencia de los socios, mayores serán las posibilidades de influenciar sobre el sector

público para mejorar la base económica y el marco jurídico.

Las variables contenidas en las bases económica y social y en el aparato jurídico-institucional influyen de manera decisiva sobre el proceso de producción, en términos cuantitativos y cualitativos. Influyen asimismo en el cumplimiento de objetivos que son de importancia fundamental para los socios de estas empresas, tales como con el nivel y estabilidad en el empleo y los niveles de participación de los socios en las decisiones. Estos objetivos se cumplen en mayor o menor medida en el transcurso del proceso de producción.

Al finalizar cada ciclo de producción se obtiene la mercancía que en una empresa comercial tendría por destino el mercado. En el caso de las FAP, el nivel bajo de consumo de sus socios y las altas elasticidades, ingreso hacen que cierta porción significativa del producto sea consumida por los propios socios y sus familias. La base social tiene importancia, por lo tanto, no solamente en la esfera de la producción, sino también en la de la comercialización o circulación del producto.

La base social tiene asimismo importancia en la fase siguiente del ciclo total del capital, que comprende la distribución del excedente económico cuando éste tiene lugar. La extracción social de los miembros de las FAP, diferente de las empresas tradicionales modifica los destinos usuales de tales excedentes. En la empresa que emplea trabajo asalariado, la ganancia es captada en su totalidad por el propietario de la misma, destinándose una parte de ésta para el consumo personal y de su familia, otra para la ampliación de la empresa y otra para elevar su nivel de ahorros o para colocar en otras actividades económicas. En las FAP, del remanente que queda después de constituir las reservas y fondos legales una parte podrá destinarse a aumentar el capital social de la empresa, otra parte será distribuida en forma personal entre los socios y el resto podrá destinarse a elevar el nivel de satisfacción de las necesidades de los socios mediante la capitalización social (educación, salud, vivienda, recreación). La cuantía absoluta y relativa de estos destinos, cuando el excedente existe, dependerá en forma preponderante de la base social, es

decir de las necesidades de los socios, de su capacidad para comprender la necesidad de ampliar la base productiva de la empresa y de las expectativas que tengan los socios con respecto a la empresa. Por otro lado, el destino del excedente económico estará afectado, por el marco jurídico ya que la estabilidad de la empresa en cuanto tal, la estabilidad del socio en la empresa y las posibilidades que tienen sus familiares de asegurarse los frutos del trabajo del socio en caso de separación o muerte de éste, constituyen factores cruciales para las previsiones y expectativas que los socios tienen con respecto al futuro de la empresa y de ellos y su familia dentro de la misma. Los objetivos perseguidos por los socios y sus familias, determinados por la base social y por el marco jurídico de la empresa, constituyen entonces factores decisivos para la distribución del excedente.

En el gráfico se presentan objetivos que las FAP suelen perseguir. Algunas empresas pertenecientes a estas modalidades de organización, buscan elevar solamente los niveles y estabilidad en el empleo de sus miembros, en tanto que otras colocan su énfasis en la elevación de los ingresos por trabajador o en la satisfacción de las necesidades básicas de los socios. En el gráfico se presentan también otros objetivos a veces perseguidos, ubicándose en la fase durante la cual se procede a satisfacer cada objetivo.

El modelo elaborado para conceptualizar las relaciones que existen entre los diferentes grupos de variables que influyen en el funcionamiento y resultados de las FAP permiten ubicar el papel que puede jugar el NOA y las posibilidades de mejorar el nivel de funcionamiento de las empresas a través de las acciones de capacitación en gestión. Las variables definidas y las relaciones entre ellas presentadas se utilizarán para describir la situación de las FAP de la región.

2. TIPOS DE FAP y GESTION EMPRESARIAL

Esta sección comprenderá dos partes. La primera estará dedicada a presentar algunos rasgos que siendo comunes^{1/} a las FAP, les son propios

^{1/} Hay otras características comunes a las FAP que aquí no se presentan por no ejercer influencia significativa sobre la gestión de estas modalidades empresariales.

e inciden en la gestión de tales empresas. La segunda contiene una descripción diferenciada del proceso productivo y de la gestión empresarial en las empresas asociativas de la región tomando en cuenta que si bien ellas ofrecen ciertos rasgos que les son comunes manifiestan simultáneamente diferencias de envergadura que conviene tomar en cuenta cuando se trata de mejorar su gestión.

2.1. Características de las FAP que inciden en su gestión

Las FAP tienen ciertas características que les son propias y que inciden en su gestión. Estas características peculiares corresponden no solamente a las empresas del Istmo Centroamericano y de República Dominicana sino a la generalidad de las empresas de este tipo de la América Latina y el Caribe. La razón para mencionarlas aquí es que influyen en el comportamiento y en los resultados de la gestión empresarial y que deben ser tomadas en cuenta cuando se trata de fortalecer la capacidad de gestión de ellas actuando sobre la base social, sobre la organización administrativa de las mismas, sobre los organismos que les dan apoyo o sobre los tres ámbitos. Algunas de tales peculiaridades se presentan a continuación:

(a) deficiencias en la preparación educacional y cultural de los miembros de las FAP: para entender adecuadamente conceptos de gestión moderna de empresas;

(b) la mayor parte de las personas que componen estas empresas no se han integrado a ellas por adhesión libre a este tipo de organización empresarial, sino que lo han hecho como una forma de conservar su fuente de empleo o como una oportunidad para tenerlo. La importancia asignada al empleo no excluye la búsqueda de un excedente económico, cuando él es posible en la empresa. Lo que se afirma aquí es que muy frecuentemente los trabajadores que pasan a formar parte de una FAP lo hacen porque es la única oportunidad

que encuentran de acceder a un empleo con nivel bastante alto de estabilidad (cuando se les presenta la posibilidad de participar como beneficiarios en una empresa que se adjudica) o de conservar su empleo (cuando la finca que se está adjudicando es aquella en que el beneficiario potencial se encontraba laborando).

El mantenimiento de altos niveles de empleo y de estabilidad en el mismo constituye entonces un objetivo de importancia primordial para los miembros de estas empresas:

(c) las peculiaridades relativas al funcionamiento de estas modalidades de organización no son comprendidas por la mayoría de sus miembros, ya que ellas no son usuales en la estructura agraria de los países de la región, como las unidades agrícolas familiares o las empresas que trabajan con asalariados y su lapso de vida ha sido relativamente breve;

(d) estas empresas tienen objetivos económicos pero también otros que no lo son, a veces impulsados por los socios y otras veces por organizaciones públicas o privadas que promueven y apoyan a estas empresas;

(e) la debilidad económica, financiera y administrativa con que nacen estas empresas la mayoría de las veces hace que establezcan fácilmente relaciones de dependencia con los organismos del Estado que las apoyan y a veces con empresas privadas que les proveen el mercado, los insumos, la asistencia técnica, el financiamiento e incluso sus propias registraciones contables y sistemas de información;

(f) la búsqueda de participación plena en los diferentes aspectos que hacen al funcionamiento de la empresa, la existencia de igualdad de derechos entre los socios con respecto al manejo de las empresas y la circunstancia que la autoridad, incluyendo las sanciones disciplinarias que conlleva tal autoridad, debería ser ejercida sobre los miembros de la empresa que eligen los socios que ocuparán los cargos directivos, provoca debilidad en el ejercicio de la autoridad;

(g) el alto nivel de insatisfacción de las necesidades de los socios y sus familias ejercen presión para elevar los niveles de consumo al interior de la empresa, y consecuentemente motivan una tendencia a disminuir los niveles de ahorro e inversión; preferencia por planes de corto plazo versus los de largo plazo; y preferencia por planes que impliquen menores niveles de riesgos e incertidumbre; y

(h) Incertidumbre con respecto al futuro de la empresa y a la estabilidad del socio y de su familia dentro de la empresa, llevan a estos a preferir una elevación a corto plazo de su niveles de ingreso y consumo a expensas de inversiones para ampliar en el futuro la capacidad productiva o los servicios sociales de la empresa.

2.2. Descripción diferenciada de las FAP

Si bien en la parte anterior se identificaron algunas peculiaridades de las FAP que las distinguen con respecto a otras modalidades organizativas y que influyen sobre la gestión de las mismas, la descripción de la gestión empresarial en las FAP de la región también ofrece diferencias al interior del universo compuesto por ellas. Es difícil practicar generalizaciones sobre la gestión empresarial ya que no existe homogeneidad entre ellas en lo que respecta a su proceso de producción, comercialización y distribución de excedentes y al papel de la gestión empresarial en este contexto. Además de existir diferentes modalidades de organización de las formas asociativas de producción, desde el punto de vista jurídico, también se verifican diferencias en lo que respecta a su potencial productivo, a su nivel de consolidación (rentabilidad económica, solvencia financiera y obtención de excedentes económicos) y a la participación de los trabajadores en las empresas.

En este trabajo se dejarán de lado las diferencias de origen jurídico que existen entre cooperativas de producción (Costa Rica),

empresas asociativas y cooperativas de producción (Honduras), empresas asociativas (El Salvador), fincas cooperativas y patrimonios agrarios colectivos (Guatemala), cooperativas agrícolas sandinistas (Nicaragua), asentamientos campesinos (Panamá) y los colectivos arroceros y empresas campesinas de reforma agraria en República Dominicana.

En cambio se practicará una diferenciación que tomará en cuenta fundamentalmente el potencial productivo, el grado de consolidación económico-financiero y la participación de los trabajadores en las empresas. Se han identificado cuatro tipos básicos de empresas, considerando estos tres factores: 1) empresas con bajo potencial productivo; 2) empresas con suficiente potencial productivo sin consolidar aún; 3) empresas consolidadas pero dependientes tecnológica y económicamente; y 4) empresas consolidadas y con elevado grado de autogestión.

Los cuatro tipos de empresas que se describirán a continuación no agotan el universo de las FAP que funcionan en los países de la región. Sin embargo, se ha pensado que los cuatro tipos comprenden la mayor parte de las experiencias significativas.

Las empresas de cada uno de estos cuatro grupos serán descritas utilizando para ello las variables o grupos de variables presentadas en la primera sección. Dentro de este contexto se identificarán los elementos correspondientes al nivel de organización administrativa.

2.2.1. Empresas con bajo potencial económico

Este es uno de los dos grupos con mayor número de FAP en la región. Lo componen empresas que se han constituido con una relación demasiado baja de recursos por socio, principalmente de superficie cultivable por socio. El indicador que debe tomarse se refiere no solamente a cantidad sino también a calidad de la tierra asignada a la empresa, como numerador, y como

denominador a la cantidad de miembros con que cuenta la empresa. La mayoría de estas han surgido de procesos de reforma agraria con asignación de tierras de calidad marginal para los miembros de una empresa, de asignación de tierras de buena calidad pero con deficiencias en materia de cálculo de cabida o por ocupación de los predios por parte de los campesinos con una densidad por superficie demasiado alta. Este tipo de empresas abundan principalmente en Honduras, Panamá y República Dominicana. También abundan en otros países de la América Latina como Colombia, donde un autor las bautizó con el nombre de minifundios comunales.

En general, puede decirse que el potencial productivo que tienen no ofrece perspectivas favorables para una consolidación económica. La cuantía de los activos que disponen es insuficiente para generar empleo a tiempo completo para todos los miembros de la empresa y su capacidad de generar excedentes económicos es aún menor. Suelen tener una infraestructura física insuficiente y maquinaria y equipos también insuficientes. Frecuentemente los miembros de estas empresas trabajan parte del tiempo como asalariados en otras fincas de la zona siendo elevado el porcentaje de deserción. Los cultivos de estas empresas suelen ser los granos básicos, con relaciones de intercambio desfavorables con otros sectores de la economía y rentabilidad relativamente baja. Es frecuente también encontrar a empresas de este tipo en las que no se cultiva producto alguno en forma regular. Las deficiencias económicas de estas empresas, unidas a la inestabilidad social que generan los bajos niveles de empleo e ingreso las tornan en un riesgo relativamente alto para las operaciones bancarias. Esto deriva en dos tipos de situaciones. En un primer tipo pueden encontrarse empresas que al ser económica y financieramente débiles reciben apoyos restringidos por parte del sistema financiero; en un segundo tipo de estas empresas se encuentran aquellas que a pesar de las limitaciones han sido objeto de apoyos financieros considerables pero que, dadas sus condiciones inadecuadas, han caído en situaciones de desequi-

librio financiero, debiendo renegociar sus deudas pero manteniendo elevados índices de insolvencia, y dejando en algunos casos de recibir el apoyo crediticio. En lo referente a las relaciones que ellas mantienen con el sistema de generación y transferencia de tecnología, aún en los casos en que se verifican tales apoyos por parte del aparato estatal correspondiente, es poco lo que pueden hacer las agencias dada la restricción básica de recursos naturales con que cuentan.

Estas circunstancias a nivel de la base económica y del marco jurídico e institucional determinan un volumen bajo de actividad económica a la vez que un empleo de técnicas productivas de corte tradicional. Ambos elementos determinan bajos requerimientos de organización administrativa, reflejadas en el empleo de herramientas rudimentarias para la planificación de la producción, ausencia de planificación para el desarrollo social de la empresa, falta de claridad en las funciones de los diferentes órganos de la empresa, carencia de sistemas de información y de control y evaluación.

La base social débil con que cuentan estas empresas refuerza los bajos niveles de organización administrativa y de tecnología que imperan en ellas. La influencia negativa de la base social, principalmente en lo atinente a la capacitación de los socios en materia de gestión de empresas, se refleja en forma directa e indirecta en lo que respecta al nivel de organización administrativa. En forma directa la base social deficiente incide en una tendencia, por parte de los socios, a mantener el mismo nivel de organización administrativa con que se inició la empresa; en forma indirecta influye al coadyuvar, conjuntamente con la base económica débil y con un inadecuado marco jurídico e institucional, en procesos de toma de decisiones ineficientes, por no contar con suficiente información y desconocerse los procedimientos de cálculo de beneficios y costos. La base débil refuerza entonces las tendencias que ocurran bajos niveles de actividad económica, determinados preponderantemente por la base económica débil.

A lo anterior debe agregarse la inestabilidad jurídica con que operan numerosas empresas asociativas.

Del producto total obtenido en el proceso de producción, cierta porción relativamente importante suele destinarse al consumo de los socios y sus familias quedando un remanente pequeño para ser vendido en el mercado. Las empresas de este grupo no generan un excedente económico, razón por la cual no es pertinente analizar el destino que el mismo tiene. Al no tener excedente económico, su capacidad de ampliar su capacidad productiva es prácticamente inexistente, con lo cual se limitan en los ejercicios económicos futuros a repetir básicamente el mismo proceso productivo.

Las posibilidades de mejorar el proceso de producción y reproducción en estas empresas yacen, fuera del funcionamiento económico de la empresa, en una modificación de la relación de los recursos por socios disponibles, sea mediante el aumento de los recursos, ~~mediante el aumento de los recursos~~, mediante la disminución de los socios o mediante una acción sobre ambos elementos. La solución para cada empresa depende del contexto específico de cada país y zona y no puede ser tratado aquí.

Mejoramientos en el nivel de capacitación de los socios y de la organización administrativa de los socios pueden redundar en el fortalecimiento de la capacidad de negociación de la empresa para readequar su dotación de recursos, para tener mayor acceso a los servicios de apoyo a la producción y para obtener definiciones en el ámbito jurídico que brinden mayor nivel de seguridad a la empresa, a los socios y a sus familias. Sin embargo, no deben esperarse impactos fuertes sobre estos aspectos. Los efectos positivos que pudieran lograrse en estos ámbitos solamente pueden considerarse como un subproducto de acciones de capacitación.

2.2.2. Empresas con suficiente potencial económico sin consolidar aún.

Este es el segundo grupo con mayor número de FAP en la región. El grupo anterior y el presente componen la mayoría de las

FAP no solamente para el conjunto de los países del Istmo Centroamericano y República Dominicana, sino también para el conjunto de las empresas asociativas de la América Latina y el Caribe.

Entre los países del Istmo Centroamericano y de República Dominicana, empresas con las características que se describirán asumen importancia grande, en términos absolutos y relativos, en todos los países de la región.

La diferencia fundamental con el primer grupo de FAP radica en que las del grupo que se describirá cuentan con buen potencial productivo para encarar el proceso de producción. Este se manifiesta principalmente en una combinación adecuada de recursos naturales en cantidad y calidad, en relación con el número de miembros de la empresa. Ocurre en algunos casos que la capacidad ecológica del área en el cual están enclavadas no es muy grande pero tampoco lo es el número de socios que la componen permitiendo un margen para la generación de un excedente económico.

La disponibilidad de recursos financieros propios de los socios, al igual que en las FAP del grupo anterior, son sumamente bajos o nulos. En lo referente a otros medios de producción algunas de las unidades cuentan con una buena infraestructura física y parque de maquinaria y equipo, en tanto que otras son deficientes en tal sentido, dentro del grupo. En algunas empresas puede observarse la presencia de maquinaria en exceso y a veces obsoleta.

En general puede decirse que las oportunidades para una adecuada inserción mercantil son mayores al permitir, por el control de recursos que tienen, una diversificación mayor de los cultivos, permitiendo producir cultivos para el mercado interno y para la exportación.

Sin embargo, aunque cuentan con potencial productivo adecuado, las empresas de este grupo encuentran limitaciones de importancia en otras variables, que las llevan a desarrollar un bajo volumen

de actividad económica.

En algunos casos la limitante está dada por la insuficiencia del financiamiento. Esta puede tener su origen en la reticencia de entidades financieras a prestar a empresas con características relativamente desconocidas, con garantías inadecuadas para las prácticas usuales de los bancos, con un marco jurídico inadecuado o por una combinación de las anteriores. En lo referente a la primera de las causales hay que destacar que las empresas asociativas constituyen modalidades de organización relativamente nuevas para la mayoría de los países presentando ciertos niveles de incertidumbre para los funcionarios de las entidades financieras. Estas incertidumbres se ven agudizadas cuando el sujeto de crédito potencial está dado, como sucede en las FAP, por campesinos que, por definición, cuentan con escasos recursos y educación. Las posibilidades de garantías que no sean la prenda o la personal tienden a ser nulas.

Las dificultades son mayores cuando la empresa no cuenta con personería jurídica, ni con título de propiedad sobre los recursos de la empresa o lo que puede ser aún peor, cuando no se conocen con precisión los límites de las tierras o los restantes medios de producción que forman parte de la empresa. Si bien en algunos países, como es el caso de Nicaragua, este nivel de incertidumbre no parecería ofrecer restricciones serias para el financiamiento, sí lo constituye para las instituciones financieras de otros países. En estos casos la limitante para el aprovechamiento del potencial productivo está dada por la inseguridad jurídica que actúa en forma directa sobre los socios.

Frente a la carencia de definiciones en materia de personería jurídica, titulación de tierras o deslindes los socios optan por no llevar a cabo actividades productivas, abocándose en algunos casos a su contratación como trabajadores asalariados. El marco jurídico deficiente suele actuar aquí, en forma directa, disuadiendo el cultivo de tierras y en forma indirecta, a través de limitaciones de

financiamiento.

Otra variable importante, referida al apoyo institucional está dado por las relaciones con el aparato de generación y transferencia de tecnología. Las empresas que reciben este apoyo lo obtienen principalmente de los organismos de reforma agraria y desarrollo rural que han sido responsables de su creación. En algunos pocos casos, como es el caso de Colombia, existen acuerdos para que estas empresas reciban apoyos de instituciones especializadas en aspectos de generación y transferencia de tecnología. Sin embargo, son numerosas las empresas de este grupo que no reciben apoyo en la región. El apoyo que el primer tipo de organismo suele dar consiste en asesoría para la elaboración de los planes de cultivo pero frecuentemente estos apoyos no encuentran el receptáculo adecuado a nivel de las empresas para aprovecharlos plenamente. Esta limitación se debe primordialmente a carencias en lo que se ha denominado en este trabajo como base social.

Efectivamente los campesinos conocen generalmente los procesos de producción a los cuales han estado abocados en el pasado pero tienen limitaciones de índole variada para enfrentar aspectos técnico-productivos y administrativos que involucran las FAP. Por un lado, las FAP ofrecen una posibilidad de diversificar los cultivos que supera usualmente el marco de referencia de los conocimientos técnico-productivos de los campesinos. Ellos han estado involucrados, como campesinos, en la producción de un número muy limitado de bienes, o cuando se trata de ex-asalariados han cumplido tareas con cierto grado de especialización tales como cultivo de banano, palma, ganado, etc. Dentro de la empresa asociativas les corresponde participar en la elaboración y ejecución de planes de producción que suelen implicar diversidad de cultivos sobre los cuales no tienen dominio suficiente.

En lo referente a la gestión, la extracción social de los miembros de estas empresas no les ha posibilitado, ni por educación formal ni por experiencia, conocimientos relativos a la gestión de empresas con cierto grado de complejidad. Por un lado los que han

trabajado como asalariados han desempeñado posiciones que no requerían su participación como tomadores de decisiones, sino que más bien requerían una posición de obediencia con respecto a los que adoptan decisiones; su capacidad de iniciativa y decisión ha sido en cierta medida cercernada como consecuencia del ejercicio de la función que les tocó desempeñar. Por el otro lado, aquellos miembros que han tenido ocupaciones como pequeños agricultores han ejercitado responsabilidades como tomadores de decisiones pero lo han hecho en el marco de unidades de producción pequeñas, que solamente requerían la utilización de instrumentos de carácter informal para la gestión. En ninguno de los dos casos la experiencia de estos dos grupos sociales constituye un patrimonio para el ejercicio de la gestión en una empresa asociativa.

Por otro lado, las oportunidades que han tenido los miembros de estas empresas de recibir capacitación en aspectos referidos a la organización administrativa de sus empresas han sido muy escasas o nulas. Si bien la capacitación impartida para estas empresas ha sido muy importante en varios países, existiendo incluso unidades de los organismos públicos responsables de estas empresas, que se dedican exclusivamente a la capacitación, no es menos cierto que la temática comprendida por estos cursos no ha contemplado aspectos referidos a la administración o cuando lo ha hecho ha sido con contenidos y/o metodologías que han dificultado la adopción por parte de las empresas.

Se ha explicado que para este grupo de empresas existen limitaciones de carácter financiero, asistencia técnica, inseguridad jurídica y deficiente capacitación de los socios en materia de gestión. Estas limitaciones también pesan sobre las empresas del primer tipo pero para éstas la restricción más importante es la carencia de adecuados recursos naturales por socio; aún en el caso que las limitaciones financieras, técnicas, jurídicas y de capacitación no rigieran para ellas, se encontrarían imposibilitadas de consolidarse. Es diferente la situación con empresas que cuentan con una adecuada dotación de recursos naturales.

En éstas las limitaciones que cuentan son las que se han mencionado en los párrafos precedentes.

Es conveniente extenderse algo más sobre el aspecto del apoyo institucional porque frecuentemente los organismos responsables de la creación y fortalecimiento de las FAP en algunos países han operado de tal forma que su accionar se ha constituido en obstáculo para la autogestión de las empresas que supuestamente deberían robustecer. Frecuentemente los organismos responsables de las FAP desestimulan la autogestión de ellas tornándolas dependientes con acciones de:

a) imposición de modalidades particulares de organización frecuentemente no deseadas por los campesinos miembros (Colombia, Costa Rica y República Dominicana);

b) imposición mediante cooperación financiera y técnica de realizar determinadas actividades productivas (caña, marañón, palma, granos básicos) y no otras (casos en Honduras, Costa Rica, Perú y quizás Nicaragua);

c) intervención en las organizaciones de segundo grado que agrupan a las empresas campesinas, sea mediante la ubicación de funcionarios propios de los organismos públicos en las organizaciones de segundo grado, pagando personal para que desempeñe funciones en nombre del organismo de segundo grado y orientando actividades en determinado sentido o dificultando la operación de otras organizaciones de segundo grado que funcionan en forma autónoma de los organismos que las propician (Honduras, Costa Rica, Colombia, Nicaragua);

d) imposición de estatutos de las empresas (Guatemala y Colombia);

e) acciones de técnicos de los organismos públicos que manejan las FAP como si fueran propias (Honduras y Colombia).

Las dificultades existentes en materia de marco jurídico, apoyo institucional y base social no han permitido a este grupo de em-

presas alcanzar su consolidación económica, aún cuando tienen suficiente potencial económico para lograrlo. El subaprovechamiento de los recursos naturales es evidente en ellas.

Otros casos especiales que no se encuadran exactamente en las anteriores dificultades son los que presentan empresas de El Salvador y Nicaragua. Las primeras se han visto sujetas a problemas de carácter institucional pero además han sufrido las consecuencias de conflictos derivados de la lucha que tiene lugar en dicho país. En el caso de Nicaragua la creación de las CAS sólo lleva un par de años, mientras que unas pocas de las más viejas, empresas constituídas de hecho, tienen una antigüedad de tres años, estando constituídos en forma legal solamente unas 30 de las aproximadamente 600 que funcionan en el país. El Reglamento General de la Ley de Cooperativas Agropecuarias que regla su funcionamiento fue promulgado recién el 18 de junio de 1982.

La ausencia de consolidación en estas empresas lleva a que los excedentes económicos sean escasos o inexistentes y que por lo tanto no exista un proceso de capitalización para el ámbito de la producción o para lo social.

En cambio la potencialidad de las empresas ha permitido que los miembros de ellas dispongan de niveles de salarios que son comparables a los que se pagan en la zona y en forma bastante frecuente niveles superiores. Estos niveles de salario superiores a los de las zona tienen su origen en tres elementos de naturales diferente. Uno primero, ya mencionado, está dado por la potencialidad de las empresas que permite afrontar el pago de estos salarios superiores; un segundo factor está determinado por el bajo nivel de satisfacción de las necesidades básicas de los socios; y el tercero, estrechamente vinculado con el anterior consiste en la exigencia que plantean las bases de la empresa a su dirigencia en el sentido de conceder mayores niveles de salario, incluso a expensas de la ampliación de la capacidad productiva de la empresa. Este último

punto ocurre como consecuencia de (a) una actitud economicista de los miembros de las empresa que buscan elevar sus niveles de consumo a corto plazo; y (b) la reproducción del comportamiento de por lo menos parte de los miembros de la empresa que ven en la dirigencia de la empresa a una especie de nuevo patrón; a la empresa hay que obtenerle el máximo nivel de salario posible que "el patrón" pueda conceder; en este caso la dirigencia de la empresa es asimilada a la dirección de la empresa en la cual trabajaban como asalariados. Empero, en la medida en que la dirigencia de la empresa no responde a las demandas de las bases, aquella es cuestionada siendo reemplazada por una nueva directiva. Este es uno de los conflictos típicos que se plantea entre la dirigencia de una empresa y las bases de la misma, que afectan el comportamiento y resultados de la empresa.

Es en este tipo de empresas en las que el apoyo para la capacitación en gestión puede rendir los frutos mayores. Por existir condiciones económicas favorables y por existir deficiencias muy notorias en la organización administrativa y en la capacidad de sus socios para la toma de decisiones, éste es el grupo de empresas asociativas en el cual pueden obtenerse los mayores beneficios a partir de una cantidad dada de recursos disponibles.

2.2.3. Empresas consolidadas pero dependientes tecnológica y económicamente

Este es uno de los dos grupos más pequeños de empresas, dentro del universo de las empresas asociativas de la región. Son pocos los ejemplos que se pueden dar pero quizás ellos estén presentes fundamentalmente en Honduras, Costa Rica y Panamá. El caso más notorio, por el nivel de consolidación económica y financiera alcanzado y por la difusión que ha logrado, es el de Guanchías en Honduras. Casos semejantes pero de menor envergadura pueden ser los de Casmul en Honduras, los de Coopetrabatur, Coopebatán y Coopecinco en Costa Rica y quizás algunas en el Norte de Panamá.

Al igual que las empresas del grupo anterior, las pertenecientes a este grupo tienen un buen potencial productivo en términos de recursos por socio. Además han logrado una buena inserción mercantil al relacionarse con mercados para el consumo de productos que ofrecen un nivel alto de rentabilidad orientados en gran medida a la exportación. Con el transcurso del tiempo y a través de una serie de relaciones que se mencionarán posteriormente, han logrado contar con una disponibilidad financiera que les permite enfrentar el proceso de producción con una holgura de la cual no disponen las empresa del grupo anterior.

Las empresas de este grupo han consolidado su posición fundamentalmente con el cultivo del banano y de la caña de azúcar aunque han ido diversificando posteriormente sus cultivos de manera que ha podido lograr un menor grado de vulnerabilidad con respecto a los años en que el banano y la caña constituyeron el cultivo casi exclusivo de ellas.

Otras características de estas empresas, que las distingue de las de los tres grupos restantes, es que emplean trabajadores asalariados. En algunos casos el empleo de esta fuerza de trabajo que reviste carácter permanente es considerablemente superior a la de los propios socios de las empresas.

En lo referente al apoyo institucional, ellas tienen una fuerte vinculación con multinacionales que las han promovido como parte de su política y que les compran el banano mediante contrato y con ingenios en el caso de las cañeras. Estas empresas establecen los paquetes tecnológicos que las empresas asociativas se encargan de implementar, aunque hay aspectos de los cuales se encarga incluso la misma multinacional, como es la fumigación aérea. La multinacional suele proveer también algunos de los insumos con cargo a la empresa asociativa.

La base social de estas empresas es considerablemente más ele-

vada que las de las empresas de los dos grupos anteriores debido en gran medida a que el volumen y diversificación de la actividad económica han hecho transitar a los socios por experiencias que no han sido posibles en otras empresas. Esto último debido a su vez a las condiciones económicas favorables que se han dado para el crecimiento y consolidación de tales empresas. Los socios han desarrollado una capacitación en servicio debido a las necesidades de la evolución económica, por un lado, y por el otro, han tenido oportunidad de recibir una capacitación por medio de la empresa multinacional con la cual mantiene fuertes vínculos o en la cual trabajaron y en algunos casos mediante la capacitación formal que han tenido ocasión de recibir y sufragar mediante recursos obtenidos de la misma empresa a la cual pertenecen.

El nivel técnico desplegado por la empresa a instancias de la empresa multinacional también ha constituido un acicate para elevar el nivel de conocimiento de los socios en los aspectos técnico-productivos de las empresas asociativas. El nivel técnico alcanzado por estas empresas es equivalente o superior al de unidades de pequeños agricultores y escasamente inferior al de las unidades de producción de las multinacionales.

El volumen de la actividad económica y el nivel técnico alcanzado por las empresas asociativas ha requerido el montaje de sistemas de registraciones contables y de información, en general, considerablemente más complejos que los imperantes en los grupos restantes de empresas asociativas. Sin embargo, debido en gran medida a las deficiencias en la base social de las FAP los sistemas de información de éstas son montados y llevados por una empresa multinacional, en el caso de Honduras, por ASBANA en el caso de Costa Rica y por el MIDA en Panamá. Ellas llevan los registros de las empresas asociativas y periódicamente presentan la información sistematizada, a estas últimas. Algunos pocos socios de las empresas asociativas analizan la información sistematizadas conjuntamente con representantes de aquellos entes pero no se encuentran

suficientemente capacitados para hacerse cargo de llevar por cuenta propia tales registros y análisis en forma independiente.

A diferencia de los dos grupos anteriores de empresas asociativas la mayor parte de las mercancías producidas son destinadas a la venta, aunque cierta porción poco significativa del producto obtenido es también consumido por los propios miembros de las empresas y sus familias.

Estas presentan también diferencias significativas en lo que respecta al nivel de los excedentes económicos generados, que son cuantiosos en ellas. Una parte de estos excedentes se ha destinado a aumentar el nivel de satisfacción de las necesidades básicas de los socios mediante inversiones de carácter social en construcción de vivienda, escuelas e instalaciones recreativas. Otra parte se ha destinado a aumentar la capacidad productiva de la empresa, con lo cual se ha ido consolidando su base económica. Finalmente otra parte se ha destinado a aumentar los ingresos de los trabajadores mediante distribución de excedentes en forma individual a los socios.

Sin embargo, en este punto último corresponde hacer notar que no existe un mismo grado de participación de todos los trabajadores permanentes de las empresas. Existe una diferenciación clara entre los trabajadores que son miembros de la empresa y aquellos que no lo son. Si bien ambos grupos de trabajadores tienen algunas veces igual nivel de salarios (otras veces es notoriamente desigual) la participación de los no socios es considerablemente menor al no recibir excedentes al final del ejercicio o al hacerlo en una cantidad significativa menor y en concepto de reconocimiento, regalo u otro concepto que no deriva de un derecho adquirido por la circunstancia de aportar su trabajo al igual que lo realizado por los trabajadores socios.

Desde el punto de vista de la participación de los trabajadores en las decisiones las empresas de este grupo revelan dos tipos de

limitaciones entonces: una referida al manejo de la propia empresa por las relaciones que guardan con el ente comprador de sus mercancías y por la participación diferenciada que tienen los trabajadores no socios con respecto al manejo de la empresa y al acceso al excedente económico generado.

En cierta manera podría concluirse que el comportamiento de estas empresas es prácticamente el mismo que el de las empresas capitalistas grandes y que lo acontecido no es más que la reproducción de tal comportamiento al interior de estas empresas con nuevas modalidades de organización. Se verificaría la vigencia de las relaciones de producción capitalista no sólo en el contexto global de los países, sino también dentro de las FAP. Por otro lado, podría también argumentarse que las decisiones de importancia con respecto al manejo de la empresa son adoptadas por la empresa que compra los productos y que los trabajadores socios solamente actúan como aceptadores de decisiones emanadas de esferas superiores, limitándose en gran medida a un papel de intermediarios y de cumplir fundamentalmente un papel en la esfera técnico-productiva, semejante al que desplegaban antes de formar parte de estas empresas.

Estas empresas constituirán un "caso vitrina" entonces para mostrar la incapacidad de los trabajadores de proyectarse a otras esferas que no sean la técnico-productiva, que es la que usualmente han cumplido, por un lado, y por el otro para demostrar que cuando existe la posibilidad económica reproducen el comportamiento de contratar mano de obra asalariada.

Las manifestaciones del párrafo anterior no toman en cuenta los avances ocurridos no solamente en la ampliación de la base económica y en la definición de una base jurídica suficientemente aceptable para estas empresas, sino también en materia de capacitación y experiencia de los socios. La participación del trabajador en la empresa no es un concepto unidimensional reducido a la disyuntiva

de participación nula versus participación plena. Las esferas dentro de las cuales puede tener lugar la participación de los trabajadores son numerosas, la intensidad con la cual tiene lugar tal participación también ofrece un amplio abanico de posibilidades y la extensión con que se da, en el sentido de la proporción de trabajadores y de sus familias que participan también ofrece una amplia gama de alternativas. El avance realizado en lo referente a las esferas de acción en las que ha ido creciendo la participación de los trabajadores ha sido significativo. De ser simples aceptadores de órdenes dadas por otros agentes de la producción, o de ser productores en pequeña escala, los trabajadores socios han pasado a adquirir capacidad para administrar empresas con departamentos o secciones de naturaleza diversa, capacidad para organizar, no sólo ejecutar el trabajo a nivel de campo y para supervisarlo, capacidad para negociar con entes de apoyo, sean organismos públicos o empresas privadas, capacidad para distribuir los excedentes económicos entre diferentes destinos e incluso para captar la importancia e impulsar procesos de capitalización social frente a las acuciantes exigencias de los socios y sus familias. Por otro lado, la intensidad con que se ha ido dando tal participación, aunque difícil de medir, parece haberse ido incrementando también significativamente. Si bien las empresas tienen un grado elevado de dependencia tecnológica y económica, por otro lado han buscado y siguen buscando alternativas de producción y venta de sus productos y de transporte que les permitan disminuir el nivel de vulnerabilidad que tienen. Puede decirse que en parte lo han logrado aunque falta mucho por hacer. Por otro lado han ido alcanzando niveles crecientes de conocimientos en las diferentes esferas de acción de las empresas, que les han permitido elevar su nivel de participación, dentro de cada esfera, deteniendo mecanismos más sofisticados de organización, planificación y control. En materia de extensión o cobertura también se verifican progresos; antes los trabajadores socios participaban en medida escasa, hoy lo

hacen, conforme a lo mencionado, en medida apreciable. La participación de los no socios avanza más lentamente; por el momento tienen acceso a niveles de salarios similares o iguales a los de los socios; en algunas empresas participan de los servicios de carácter social que tienen los socios tales como educación y recreación, prestados por la empresa; en otras, finalmente no tienen igualdad de derechos con respecto al excedente económico pero participan en cierta medida de él.

Resumiendo, debe verse a las empresas del grupo, al igual que sucede con la del grupo anterior como empresas en proceso de transición. Si bien han alcanzado un nivel considerable de consolidación a nivel económico y financiero todavía es posible y conveniente que se operen cambios dentro de ellas y de las relaciones de ellas con su entorno que posibiliten mayores niveles de participación de los trabajadores que aportan su fuerza de trabajo a ellas.

2.2.4. Empresas consolidadas y con elevado grado de autogestión

Este grupo de empresas es también muy reducido, dentro del universo de las FAP. A nivel de Costa Rica pueden citarse El Barro, El Silencio y Utaba.

El potencial productivo con que cuentan es adecuado en términos de la relación de cantidad y calidad de tierras por socio y también en materia de disponibilidad de otros medios de producción. Las relaciones que han establecido con los mercados en términos de productos a vender, relaciones de intercambio y rentabilidad son relativamente buenas aunque no son tan descollantes como las vigentes con las empresas del grupo anterior. Existe una diversificación de cultivos con menor preponderancia de un cultivo en especial, como es el caso del banano en las empresas del grupo anterior.

Podría quizás afirmarse que estas empresas han sido la resultante de la evolución de las empresas del segundo grupo, en el sentido

que han tenido originalmente problemas semejantes a éstas y que las del segundo grupo tienen posibilidades de evolucionar principalmente en el sentido que lo han hecho las empresas de este grupo y no en la dirección del grupo anterior.

Las relaciones con el sistema de apoyo a la producción han ido variando, siendo tales vinculaciones relativamente deficientes al comienzo por su excesiva dependencia con respecto a los técnicos del sector público. Paulatinamente se han ido redefiniendo tales relaciones permitiendo un mayor grado de autodeterminación en la elaboración de los planes de producción, por ejemplo. Los organismos del sector público siguen brindando su apoyo a ellas pero ahora con menor sentido paternalista.

La base social de la empresa se ha ido mejorando a través del contacto con los técnicos y también del creciente volumen de operaciones y del nivel técnico que han ido alcanzando. El volumen de las actividades económicas es menor que en las empresas del grupo anterior y el grado de sofisticación y complejidad de la organización administrativa requerida también ha sido menor, si bien alcanzan mayor nivel de organización que en las empresas del segundo grupo. Estas comparaciones revelan que el nivel de complejidad del aparato administrativo es una variable derivada del volumen de actividad económica y del nivel técnico alcanzado por la empresa, no siendo conveniente montar aparatos administrativos que superen las necesidades de la actividad económica desplegada por las empresas, para no incurrir en costos innecesarios pero tampoco desarrollando un nivel tan bajo de organización que constituya un impedimento para el desarrollo de la empresa.

De manera semejante a las empresas del grupo anterior, cierta porción del producto es consumida en la empresa por los socios y sus familias pero la mayor parte es destinada al mercado, generándose excedentes económicos que tienen destinos similares a los de las empresas del grupo anterior.

En las empresas de este grupo, sin embargo, se observan dos tipos de diferencias fundamentales con respecto a las empresas del grupo anterior, que hacen al nivel de autodeterminación de los trabajadores. Por un lado no se verifica el grado de dependencia que tienen las empresas del grupo anterior con los compradores de su mercancía. El menor grado de concentración de las actividades económicas en un cultivo posibilitan esa menor dependencia económica y tecnológica. Por otro lado, las empresas de este grupo no contratan fuerza de trabajo asalariada como lo hacen las del grupo anterior. Existe entonces un grado más amplio de participación de los trabajadores ya que éstos toman decisiones en mayor número de esferas que hacen al funcionamiento de la empresa. Por otro lado, la intensidad de esta participación es mayor en algunas de estas esferas como es la de comercialización de los productos e insumos y en la selección de los paquetes tecnológicos y de los insumos. Finalmente la cobertura en cuanto a la participación de los trabajadores es más amplia, en relación al total de los trabajadores ya que un elevado porcentaje de los que actúan como trabajadores dentro de ellas, participan en los procesos de toma de decisiones.

Tampoco puede visualizarse a las empresas de este tipo como empresas que no son susceptibles de mejoramiento. Existen necesidades de ampliación de su capacidad productiva, de mejoramiento en la infraestructura social y de mayor participación de las mujeres e hijos de los socios en las decisiones de las empresas.

Sin embargo, el nivel de consolidación económica y autogestión alcanzado por estas empresas revela la viabilidad que tiene este modelo de organización empresarial, de ofrecer una alternativa de organización en la cual los trabajadores puedan elevar los niveles de producción e ingresos, mejorar sustancialmente la distribución de los medios de producción y los insumos, elevar el trabajo humano por encima de la consideración del capital y posibilitar una participación creciente de los trabajadores en las decisiones de las empresas.

3. CAPACITACION EN GESTION Y ASESORIA PARA LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

El objetivo de esta sección es presentar algunas conclusiones sobre el estado de la gestión en las FAP de la región y adelantar algunas consideraciones referidas al papel de la capacitación en gestión y de la asesoría para la organización administrativa en el ámbito de estas modalidades empresariales.

En el Marco de Referencia se argumentó que el nivel de organización administrativo de las empresas asociativas depende de tres grupos de variables: las bases económica y social de la empresa y el sistema de apoyo jurídico-institucional. En términos funcionalistas podría decirse que el nivel de organización administrativo (NOA) depende de tres grupos de variables y, conforme a lo presentado en el Marco de Referencia, depende fundamentalmente del volumen de actividad económica de la empresa aunque también de su nivel técnico, variables ambas dependientes a su vez de las bases económica y social y del apoyo jurídico-institucional. Se argumentó, por otro lado que el NOA tiene influencias directas sobre el volumen de la actividad económica incidiendo por esta vía a su vez sobre la generación del excedente económico. El NOA constituye una variable importante que puede obstaculizar entonces el nivel de desarrollo de la empresa.

También se afirmó que el NOA puede ejercer una influencia, aunque de menor grado, en la modificación de la base económica y del apoyo jurídico-institucional.

Por otro lado se mencionó la importancia que tiene la base social, fundamentalmente la capacitación y experiencia de los socios, en la determinación del volumen de actividad económica, en el NOA y en la distribución del excedente. También se mencionó que la capacitación y experiencia de los socios pueden jugar un rol positivo en la redefinición de la base económica y del apoyo jurídico institucional. La base social puede asimismo influir de manera directa en el cumplimiento de uno de los fines perseguidos con la creación de este tipo de empresas: elevar significativamente la participación de los socios en las decisiones que hacen a la evolución de la empresa.

La complejidad de estas relaciones hace que el NOA de las FAP no pueda ser analizado en abstracto sin considerar el contexto que definen las

relaciones indicadas. Hubiera conducido a la imprecisión realizar generalizaciones con respecto al estado del NOA manifestando la vigencia de una organización primaria y el empleo generalizado de técnicas rudimentarias en materia de planificación, dirección, coordinación, información, y control. Este enfoque no hubiera permitido realizar la diferenciación practicada con respecto al estado de la organización administrativa y de la base social ni tampoco hubiera permitido establecer el papel diferenciado que debe jugar la cooperación técnica para mejorar los niveles de capacitación en gestión de los socios y la asesoría para la organización administrativa.

El enfoque adoptado ha permitido identificar, por otro lado, que el apoyo a las empresas asociativas no debe llevarse a cabo solamente tratando de mejorar los diversos sistemas que hacen al funcionamiento administrativo de las empresas, sino que también debe abarcar actividades dirigidas a mejorar el nivel de capacitación de los socios en lo que se refiere al análisis económico y financiero de sus empresas. En caso que no se advierta la diferencia entre ambos ámbitos puede llegarse al caso de fortalecer la existencia de mecanismos relativamente adecuados (organigramas, formularios para la planificación, manuales de funciones, reglamentos de trabajo, registros contables, formularios para el seguimiento y control de operaciones) pero escasa capacidad para la toma de decisiones y para el análisis económico-financiero de la empresa. De manera inversa, un adecuado nivel de capacitación en esta temática para los socios de la empresa sin apoyo técnico para montar los sistemas de administración mencionados dejará inconclusa la posibilidad de aprovechar la capacidad instalada a nivel de los socios.

A continuación se presentan algunas conclusiones sobre el estado de la gestión en las FAP de la región y se adelantan algunas consideraciones referidas al apoyo que debería brindarse a las FAP para fortalecer su capacidad de gestión, sea a nivel de los socios que las componen o del montaje de un aparato administrativo apropiado para el nivel de desarrollo en que se encuentren:

1. Las FAP de la región no ofrecen un panorama homogéneo con respecto al nivel de capacitación y experiencia de los socios para la gestión y al nivel de organización administrativa de las empresas.

El apoyo para el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las FAP debe comenzar con una labor de caracterización de tales empresas que permita clasificarlas conforme a su potencial productivo; a las relaciones de trabajo que imperan dentro de las mismas; a las formas de articulación que tienen tales empresas con los mercados de productos, mercados de insumos, mercados financieros y sistemas de generación y transferencia de tecnología; y a la importancia que tienen los excedentes económicos generados y a los destinos de los mismos. Estos factores, tomados conjuntamente, permitirán clasificar las empresas en alguno de los cuatro grupos identificados en la sección anterior. Los contenidos y propósitos de la capacitación y asesoría dependerán del tipo de empresas.

2. Existe un núcleo numeroso de empresas en la región que tiene un nivel muy bajo de preparación de los socios para la gestión y nivel de organización administrativa de las FAP pero la consolidación económica y financiera de estas empresas no depende fundamentalmente de estos dos factores sino de una readecuación de la relación existente entre cantidad y calidad de recursos naturales, por un lado, y de trabajadores socios, por el otro.

Estas empresas podrán ser objeto de capacitación pero los contenidos de la misma deberán estar dirigidos a facilitar planes, programas o proyectos de readecuación de la relación entre recursos y socios de las empresas. Difícilmente podrá la capacitación de los socios para la gestión contribuir positivamente e incluso puede ser contraproducente al crear expectativas que con ese tipo de capacitación podrán solucionarse problemas de otra índole. Serán contraproducentes también acciones dirigidas a montar sistemas de administración que pueden tender a afianzar la existencia de empresas que deberían readecuarse en la manera indicada.

3. Existe un núcleo pequeño de empresas con un adecuado nivel de organización administrativa pero que ofrece deficiencias en materia de capacitación para la gestión de la empresa y para el pleno uso de informaciones generadas por el sistema de información llevado por entes ajenos a la empresa, aunque estrechamente relacionados con ellas.

El primer objetivo con estas empresas sería lograr que los socios puedan adquirir capacidad para utilizar más plenamente la información suministrada por empresas que llevan las registraciones contables. Los socios deberían adquirir capacidad para efectuar análisis económicos y financieros a partir de tales informaciones. En algunas empresas puede ser aconsejable, como segundo objetivo, proceder a internalizar los sistemas de registraciones, es decir que tales informaciones sean producidas por personal que pertenece a la empresa. Esto será aconsejable cuando el volumen de operaciones de la empresa sea suficientemente elevado para justificar el pago de salarios y otros gastos requeridos y cuando convenga mantener el secreto de la información para elevar el poder de negociación de la empresa, con respecto a los compradores de sus productos y proveedores de insumos.

Un tercer objetivo para la capacitación de estas empresas puede consistir en promover la incorporación de trabajadores permanentes que no son socios, como socios de la misma, tratando de lograr que los últimos acepten a los primeros en forma voluntaria, como miembros de la empresa.

4. Existe un núcleo pequeño de empresas que han alcanzado niveles aceptables en la consolidación económica y financiera y en la participación de sus trabajadores y que disponen de niveles adecuados de capacitación y experiencia, por parte de los socios, y de organización administrativa de las empresas. Requieren acciones de apoyo a medida que van alcanzando niveles mayores de actividad económica y mayor aprovechamiento de su potencialidad económica. Las acciones de capacitación pueden ser de carácter puntual, referidas a ciertos aspectos específicos en los cuales puede ser requerido el fortalecimiento.

5. Existe un grupo compuesto por empresas numerosas que tienen suficiente potencial productivo pero que tienen deficiencias en materia de marco jurídico y de sistemas de apoyo a la producción (financiamiento, por ejemplo) y en las cuales se verifican al mismo tiempo deficiencias notorias en la capacitación y experiencia de los socios para la gestión y en la existencia de un aparato administrativo sumamente débil para coadyuvar en el desarrollo económico y social de las empresas.

Este parece ser el grupo al cual deben dar atención preferencial programas o proyectos destinados al fortalecimiento de la capacidad de gestión de las empresas. Tienen potencial productivo y pueden mejorarse significativamente los bajos niveles de capacitación en gestión de los socios y de organización administrativa de las empresas. El mejoramiento en los dos ámbitos conduciría a la eliminación de obstáculos para el desarrollo de las empresas y ambos podrían constituirse en factores dinamizadores de la misma.

Las acciones de capacitación y asesoría para mejorar la capacidad de gestión de las empresas deberían ser complementadas, por acciones tendientes a eliminar factores adversos al desarrollo de las empresas como puede ser el marco jurídico deficiente y el insuficiente apoyo a las mismas en materia de financiamiento.

6. Existen ciertas peculiaridades de las FAP, principalmente referidas a su base social y a las modalidades jurídicas que adoptan, que inciden en el comportamiento y resultado de las mismas. Estas peculiaridades deberían ser tomadas en cuenta al momento de diseñar los contenidos y metodologías de la capacitación y asesoría. A continuación se presentan algunos lineamientos que convendría tomar en cuenta:

- 6.1 conveniencia de adoptar metodologías de capacitación que permitan comunicar los contenidos con campesinos con bajos niveles de capacitación;
- 6.2 la elaboración de los planes de producción de las FAP debería contemplar como un objetivo primordial lograr la utilización plena de la fuerza de trabajo de los socios y la estabilidad en

- 6.3 conveniencia de incluir en la capacitación para la gestión contenidos referidos a las peculiaridades de este tipo de empresas;
- 6.4 tomar en cuenta la vigencia de objetivos no económicos, además de los económicos, en la capacitación para la gestión, y en la asesoría para la organización administrativa;
- 6.5 disminuir o eliminar comportamientos y políticas del sector público de apoyo a las FAP que redundan en el cercenamiento de la capacidad de gestión de las empresas y de las organizaciones que las agrupan;
- 6.6. conveniencia de incluir en la capacitación contenidos referentes a la importancia de destinar parte de los excedentes a la ampliación de la capacidad productiva de la empresa, formas de organizar el trabajo para hacer frente a los fines sociales y elaboración de planes de producción que siendo sólidos económicamente contemplen adecuados flujos de ingresos y disminución de riesgos. Todo esto con la finalidad de compatibilizar la ampliación de la capacidad productiva de la empresa con la satisfacción de las necesidades básicas de los socios.

Al comienzo de este artículo se mencionó que los problemas de carácter económico, jurídico e institucional que afectan a estas empresas son de solución posible y que la capacidad de los trabajadores para gestionar sus empresas constituía el punto crucial para la viabilidad futura de las mismas.

En el curso de este ensayo sobre la problemática de la gestión habrá podido observarse, por un lado, que la mayor parte de las empresas no están consolidadas económica y financieramente. Por otro lado, se ha podido observar también la existencia de empresas que se encuentran económica y financieramente consolidadas en Honduras, Costa Rica y Panamá. La vigencia de estos casos lleva a pensar que las FAP son modalidades empresariales viables; que es posible solucionar los problemas de la deficiencia en la

capacidad de sus trabajadores para gestionar tales empresas.

En oposición a esta conclusión pueden darse dos argumentos: que las empresas con mayor nivel de consolidación han logrado tal situación por la relación de dependencia que tienen con entes que les proveen mercado, asistencia técnica, a veces financiamiento y apoyo en materia de información; y que las empresas consolidadas representan una fracción pequeña del total de las FAP. Con respecto al primero puede decirse que si bien las empresas más consolidadas ofrecen un elevado grado de dependencia, los progresos realizados por los trabajadores en el manejo de sus empresas no pueden negarse y que en caso de desaparecer las empresas que les proveen de tales apoyos la posibilidad que puedan eventualmente volver a surgir como empresas consolidadas con otros rubros es grande. Sin embargo, el hecho más importante es la existencia de las empresas que han logrado consolidarse sin tener relaciones de dependencia y con crecientes niveles de participación en las decisiones por parte de sus trabajadores. El segundo argumento, referido al porcentaje pequeño de FAP que han logrado consolidarse, ofrece cierto valor, al igual que el anterior pero es necesario considerar que la decisión política para apoyar la creación y funcionamiento de las FAP ha sido sumamente débil en la mayor parte de los países de la región y que aún en los casos en que tal apoyo ha existido circunstancialmente, tales modalidades no han constituido la primera prioridad. No parece razonable exigir éxito generalizado a una modalidad empresarial que solamente ha nacido en los países de la región hace una década. La presencia de FAP que se han consolidado, aunque pequeño en número, induce a pensar que ellas son unidades empresariales técnicamente viables.

MICO.	SIN CONSOLIDAR.	NOLOGICA Y ECONOMICA- MENTE.	GRADO DE AUTOGES- TION.
Base económica	Baja relación tierra cultivable por socio.	Buena relación tierra cultivable por socio	
.Potencial productivo.	Recursos financieros bajos o nulos.	Buena disponibilidad otros medios de producción.	
.Articulación de empresas con mercados	Granos básicos o cultivos extensivos.	Mayor potencial de diversificación de cultivos.	Buena articulación con mercados.
.Relación socio-trabajador.	-----	-----	-----
<u>Apoyo jurídico-institucional</u>	Inseguridad jurídica.	Estabilidad jurídica	aceptable.
.Sustento legal.	Carencia de personería jurídica y a veces de delimitación de tierras.	Estabilidad jurídica	aceptable.
.Instituciones financieras.	Relaciones débiles.	Financiamiento insuficiente.	Apoyo relativamente favorable en financiamiento.
.Instituciones de generación y transferencia de tecnología	Relaciones débiles.	Apoyo institucional que dificulta autogestión.	Apoyo favorable del sistema tecnológico.
Base Social	Baja o nula	Mayor	Compatible con las necesidades de la empresa.
.Experiencia de los socios en administración.	Escasa	Mayor	Compatible con las necesidades de la empresa.
.Capacitación recibida en gestión.	Baja o nula	Baja o nula.	Nivel compatible con las necesidades de la empresa.
.Nivel de conciencia organizativa.	Reproducción de comportamiento anterior.	Oportunidades escasas.	Nivel alto.
		Cambio	

CONCEPTO	EMPRESAS CON BAJO POTENCIAL ECONOMICO.	EMPRESAS CON POTENCIAL ECONOMICO PERO SIN CONSOLIDAR.	EMPRESAS CONSOLIDADAS PERO DEPENDIENTES TECNOLOGICA Y ECONOMICA-MENTE.	EMPRESAS CONSOLIDADAS CON ELEVADO GRADO DE AUTOGESTION.
N.O.A. (Nivel de Organización Administrativa).	No existe.	Sumamente bajo.	Nivel alto pero a cargo de empresa grande y/o Estado.	Regular.
<u>Resultados</u>				
• Empleo.	Subempleo de socios.	Subempleo de socios.	Pleno empleo de socios. Contratación de trabajadores.	Tienden hacia pleno empleo.
• Aprovechamiento de recursos naturales.	Inadecuado.	Sub-aprovechamiento.	Elevado.	Elevado.
• Nivel técnico.	Bajo.	Bajo.	Sofisticado.	Bueno.
• Nivel de actividad económico.	Bajo.	Bajo.	Elevado.	Elevado.
• Excedentes económicos.	Inexistentes.	Escasos, con baja o nula reinversión.	Elevados con reinversión.	Existen y parte se reinvierte.
• Participación de socios.	Deserción	Deserción o estancamiento.	Ingreso restringido. Dependencia fuerte y participación limitada.	Ingreso aceptado, alto nivel de participación empresas estables.
<u>Posibilidades</u> De una capacitación en gestión y asesoría en organización administrativa.	Contribución es escasa. La readecuación de los recursos es prioritaria.	Contribución máxima.	Puede contribuir ayudando a internalizar el sistema de gestión (interpretación contabilidad, p.ej)	Apoyo debe acompañar el crecimiento de las empresas.

