

IICA
PRRET-A4/
CL-96-01

PROCORDER



Capacitación en Gestión en la Pequeña Agricultura

Talca • Chile

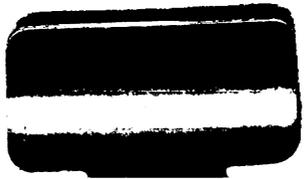
octubre de 1995

SERIE DOCUMENTOS TEMATICOS

AREA DE CONCENTRACION IV: DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE



— I I C A —
CENTRO REFERENCIAL
BIBLIOTECA VENEZUELA



— I I C A —
CENTRO REFERENCIAL
BIBLIOTECA VENEZUELA

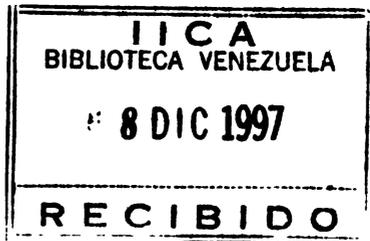
I I C A
BIBLIOTECA VENEZUELA
8 DIC 1997
RECIBIDO

I I C A
BIBLIOTECA VENEZUELA
15 JUN 98

— I I C A —
CENTRO REFERENCIAL
BIBLIOTECA VENEZUELA

1001
1002
1003

00002290



**Capacitación en Gestión en la
Pequeña Agricultura**

**4, 5 y 6 de octubre, 1995
Talca, Chile**

*Compilado por
Geraldine Sagredo*

IICA
Doc. 1/CL
96-01

**Programa Cooperativo de Desarrollo Rural para los Países del Area Sur
PROCODER**

**Instituto de Desarrollo Agropecuario
INDAP**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IICA**

**Las ideas y planteamientos contenidos en este documento
son propias de los autores y no representan necesariamente el criterio del
PROCODER, del INDAP ni del IICA.**

**IICA
CL 01 1996**

**Sagredo, Geraldine (Compiladora)
Capacitación en Gestión en la Pequeña Agricultura
PROCODER - INDAP - IICA, 1996.**

BV9725

**114 p. (IICA: Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones de
Eventos Técnicos. N°01/96)**

**Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos
ISSN - 0253-4746
CRS / CL - 96- 01**

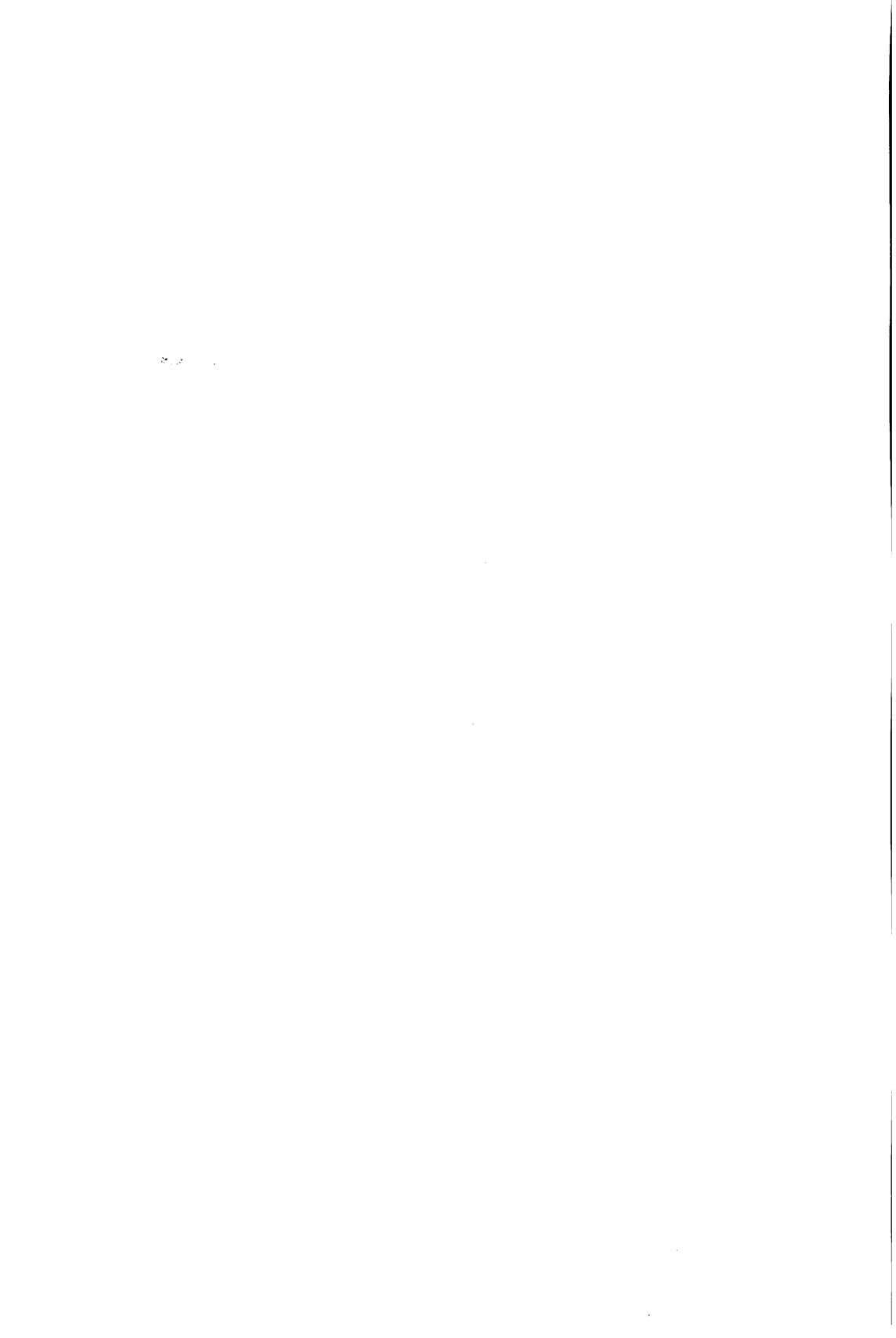
**Inscripción N° 96.905
ISBN 956-212-004-X**

**Editado e impreso por IICA
Diagramación: Geraldine Sagredo**

**Santiago, Chile
Primera Edición • Julio de 1996**

CONTENIDO

Presentación. Luis Marambio Canales, Director Nacional del Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP	5
Inauguración. Ariel Rivera Irfas, Representante de la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Chile	7
✓ Gestión Empresarial y Agricultura en los Nuevos Contextos Económicos. Alvaro Rojas, Rector de la Universidad de Talca	11
✓ La Gestión Empresarial en los Agronegocios de Pequeños Productores. Santiago Cayota, Junta Nacional de la Granja, JUNAGRA	23
! La Organización como Articuladora de Agronegocios. Arturo Barrera y Manuel Miranda, INDAP	35
! Capacitación en Gestión: Conceptos y Acciones. José Nagel, Especialista Regional Sur en Educación y Capacitación de la ACT del IICA en Chile	53
✓ Diseño e Implementación de Programas de Capacitación en Gestión. Claudia Sandoval, INDAP	71
✓ Programa de Entrenamiento de Jóvenes Rurales en Técnicas de Liderazgo y Gestión. Gino Buzzetti y Michel Leporati, INDAP	83
✓ Capacitación en Gestión Empresarial a Organizaciones Campesinas: la Experiencia de INPROA. Juan Carlos Campos, INPROA	99
Conclusiones y Acuerdos	109
Lista de Participantes	111



PRESENTACION

Las formas de hacer agricultura están en profundo proceso de transformación. Desde distintos ámbitos se sugiere la idea de que el mundo está en presencia de una nueva revolución agrícola. Los cambios, tanto en la oferta como en la demanda sectorial, son significativos y, crecientemente, hablamos del "negocio agrícola" para referirnos a una actividad económica que excede con creces "el cultivo de la tierra".

En estos contextos, cobra real relevancia la gestión como la función ordenadora de la producción y como un conocimiento específico y una tecnología particular, siendo uno de los elementos centrales de la competitividad y un elemento diferenciador entre productores y sistemas productivos. El acceso y el dominio a la gestión por parte de los distintos grupos sociales es causa de mayores o menores grados de equidad. La gestión es, en la actualidad, lo que hace la diferencia entre un pequeño productor agrícola y un pequeño empresario.

A la par de los grandes y veloces cambios en la agricultura mundial, han estado ocurriendo significativas transformaciones en las concepciones y los paradigmas de la empresa. Adquieren relevancia, en esta perspectiva, la capacidad para comprender el entorno y las señales provenientes del mercado, así como la información puesta al servicio del desarrollo de las capacidades de análisis e interpretación de la empresa y los contextos. Estas transformaciones, sin embargo, no siempre se han incorporado a las empresas agropecuarias.

En el marco de las agriculturas campesinas de la Región, existe un gran déficit en el desarrollo y en el uso de tecnologías de gestión. La producción y la acumulación de conocimientos en este ámbito, es muy precaria. Las experiencias sistemáticas y con algún impacto son casi inexistentes; desde los gobiernos, en general, no han existido esfuerzos consistentes y masivos tendientes al mejoramiento y a la modernización de la gestión en la pequeña agricultura; incluso, no siempre este tema está posicionado e incorporado orgánicamente en las estrategias de fomento productivo y de desarrollo.

Espacios institucionales, como el PROCODER, pueden realizar interesantes e importantes aportes en el posicionamiento, en el desarrollo de marcos interpretativos y, sobre todo, en el intercambio de experiencias en el tema de la gestión; tanto en el ámbito de la gestión predial como de la gestión asociativa. La realización del Curso/Taller "Diseño e Implementación de Actividades de Capacitación en Gestión Empresarial para la Pequeña Agricultura", que da origen al documento aquí presentado, se inscribe en esta perspectiva.

Este Curso/Taller ha querido aportar desde una aproximación muy determinada al desafío de generar y ampliar las capacidades, las competencias y las habilidades de gestión de la pequeña agricultura. En este contexto, esta actividad intentó precisar, en términos generales, los significados, las oportunidades y las exigencias que la gestión tiene en realidad en el desarrollo de la agricultura familiar de la Región. Desde una perspectiva específica, tuvo por objetivo conocer y analizar los aspectos conceptuales, metodológicos y operativos de los programas de capacitación en gestión empresarial.

El texto que estamos presentando en esta oportunidad, reúne las distintas exposiciones conceptuales, el análisis de algunas experiencias de capacitación y las conclusiones y acuerdos de este Curso/Taller, organizado por el Grupo Temático II de PROCODER, "Organización y Gestión". Lo hacemos reiterando nuestras confianzas en las capacidades de la agricultura campesina y en la convicción que los conocimientos y las tecnologías puestas al servicio de los distintos grupos sociales y productivos del campo, permitirán avanzar en el camino de un desarrollo agrícola y rural más equitativo.

LUIS MARAMBIO CANALES
Director Nacional de INDAP

INAUGURACION

Texto de la intervención del Sr. Ariel Rivera Irfas, Representante del IICA en Chile, durante la inauguración del Curso/Taller "Diseño e Implementación de Actividades de Capacitación en Gestión Empresarial para la Pequeña Agricultura", organizado por el PROCODER, en Talca, VII Región.

Vocativos.....

Concebir, promover, organizar, instrumentar y llevar a cabo una actividad de transmisión de conocimientos, constituye siempre una noble y trascendente tarea. Pero deviene desafiante, si esa transmisión de conocimientos se relaciona con uno de los "arte-ciencia" más difícil de enseñar: la gestión empresarial.

En el mundo actual, una de cuyas características principales es el cambio permanente en los procesos de generación de bienes y servicios, concebidos sistémicamente- es decir- desde su fase inicial de producción hasta su fase terminal de ventas intermedias a empresas o finales a los consumidores, el conocimiento, su manejo y utilización, se está convirtiendo en el factor determinante. Expertos, incluso, han llegado a afirmar que una de las claves del éxito de los países que se encuentran en el pelotón delantero, tal es el caso del Japón, reside en la calidad y el grado de difusión, de profundidad y de penetración del saber, de los conocimientos y de las tecnologías en la mayoría de su población. Expresado en otros términos, la competitividad de un país depende no sólo de la calidad de su élite dirigencial sino del nivel de conocimientos y formación que tengan sus estratos mayoritarios. Otros expertos explican el éxito por la calidad y la creatividad del "management" existente en las empresas.

El Curso/taller que hoy se inaugura responde a las orientaciones que exigen las afirmaciones antes planteadas. Es la razón por la que, en nombre del IICA, deseo a los promotores, organizadores y participantes en este evento internacional que se realiza en el contexto del PROCODER y con la anfitrionía de la Dirección Regional del INDAP en Talca, que sus objetivos y metas sean alcanzados y que el logro de sus propósitos estén a altura de sus expectativas.

Creo que así va a ser, no sólo por la calidad de los recursos humanos involucrados en este evento y por la eficiencia organizativa que puede desde ya constatararse, sino por el contenido mismo del programa del curso/taller que he podido visualizar.

El programa contiene componentes conceptuales, teóricos, prácticos y análisis de experiencias de capacitación en la materia, que ayudarán, sin duda alguna, a la preparación del Plan de Trabajo para 1996 del Grupo de Organización y Gestión Empresarial del PROCODER.

En este contexto, antes de concluir mi intervención permítanme expresarles algunas breves reflexiones sobre la materia, que buscan simplemente recordarles algunos puntos de vista que son siempre útiles.

En el fondo, lo que debe perseguirse en este encuentro, es desarrollar y potencializar, hasta donde sea posible, para su posible traducción en las decisiones, actitudes y comportamientos de los pequeños agricultores, el "homo economicus" que todos llevamos dentro, pero que no todos aplicamos a nuestras actividades.

El propósito a lograr es que los pequeños agricultores estén en medida de actuar estratégica y tácticamente en el contexto real en que se encuentran; que sean capaces de una articulación eficiente y eficaz de los medios que disponen (y puedan disponer) con los objetivos y metas que establezcan; que estén en condiciones de tomar decisiones inteligentes con pleno conocimiento de causas y efectos, con visión integral, "holística" de la situación en la que se encuentran y del contexto que los rodea, tomando en cuenta sus debilidades y amenazas pero también de sus fortalezas y oportunidades, tanto en el presente como en los posibles escenarios futuros.

Por consiguiente se trataría:

no solamente de transmitir "know how", técnicas y destrezas de gestión y gerencia empresarial: planeamiento y programación, toma de decisiones, agenciamiento de insumos, perfeccionamiento de procesos productivos, escogencia y aplicación de tecnologías adecuadas, mercadeo, comercialización, venta, identificación, obtención y manejo de recursos tanto materiales como financieros, informativos y posiblemente también humanos (al expandirse), sino de hacerles ver el presente y vislumbrar el futuro; hacerles tomar conciencia del contexto que los rodea, las reglas del juego que rigen hoy y los que posiblemente estarían vigentes en los escenarios hacia los que nos encaminamos.

Cuando hablamos de contexto nos estamos refiriendo al contexto meta y al macro contexto: la globalización de la economía, la apertura hacia el exterior, la inserción en los mercados, la competencia, las políticas macroeconómicas, los procesos de integración, el caso del MERCOSUR- por ejemplo- el rol subsidiario del Estado.

Pero también nos referimos:

- * *a las tendencias estructurales de la desmaterialización y terciarización de las economías y de su impacto sobre el sector silvoagropecuario;*
- * *a las implicaciones de la competitividad: la productividad, la calidad, los precios, la optimización del uso de los recursos, del tiempo y de las estaciones;*
- * *a la importancia determinante de las organizaciones gremiales y campesinas y a la unión de esfuerzos y recursos para lograr economías de escala y para posicionarse mejor en los procesos de*

negociación para la obtención de insumos/recursos, transportación, comercialización y venta.

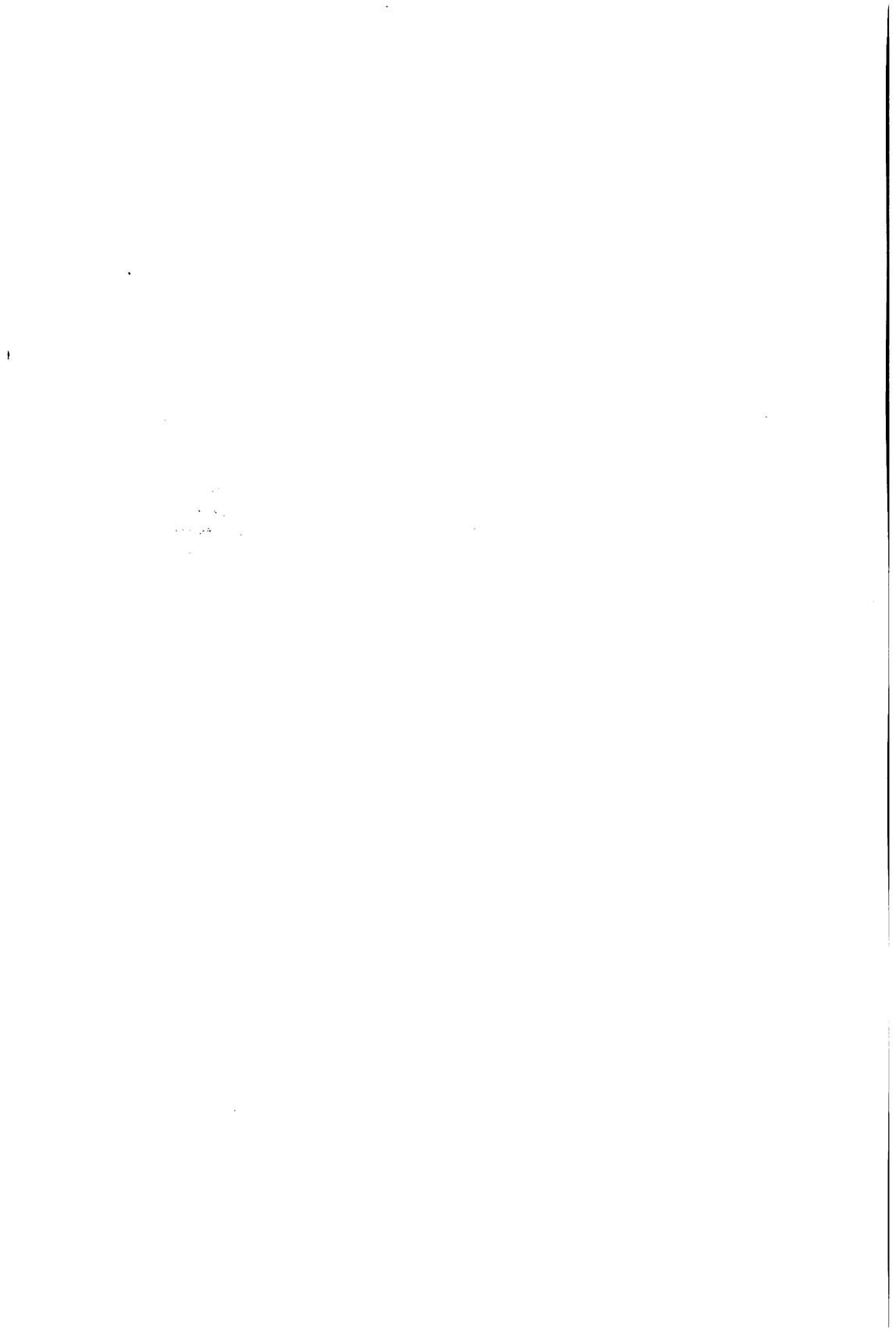
Al igual que se ha tomado conciencia de las cadenas de producción agroalimentarias o agroindustriales, desde el predio hasta el consumidor final, así debe también visualizarse que la gestión empresarial no sólo comprende las técnicas del "management" estricto sensu. Dicho en otros términos, las aseveraciones anteriores conducen a visualizar asimismo los roles "modernizados" que corresponden a los Servicios del sector público silvoagropecuario, en cuanto a generación, transmisión y comunicación de insumos informativos para toma de decisiones pertinentes y oportunas de los pequeños agricultores.

Dadas las características del mundo agrario, se requiere, obviamente, de metodologías de enseñanza-aprendizaje y de técnicas didácticas adecuadas que tomen en cuenta la cultura y la base formativa deficiente de los habitantes rurales en comparación con los urbanos, pero que es compensada, muchas veces, por la inteligencia y el sentido común proverbial de los agricultores y campesinos.

Lograr esos propósitos de transferencia de conocimientos y de esencia de contexto, es el desafío - que se transforma en estímulo- que debe enfrentarse en los procesos de capacitación en gestión empresarial para los pequeños agricultores.

Les deseo éxito en la empresa. Muchas Gracias.

Talca, octubre de 1995



CENTROS DE GESTION Y DESARROLLO DE LA AGRICULTURA CAMPESINA CHILENA

*Alvaro Rojas Marín
Universidad de Talca, Chile*

I. ANTECEDENTES GENERALES

En diversas publicaciones realizadas por organismos internacionales, fundamentalmente, por el IICA para empezar por el anfitrión, por FAO y CEPAL, entre otros, se ha mencionado la relevancia que tiene la agricultura campesina en los diferentes países de la Región. En algunos países, esto se expresa en su dimensión humana (población rural); en otros, en el aporte que hace a la producción alimentaria, o bien, en la disponibilidad de recursos naturales, especialmente suelo y agua.

Las diferencias entre los países son, sin duda, importantes, pero, en términos generales, podemos señalar que la agricultura campesina es relevante en toda América Latina, especialmente lo que dice relación con el aporte de alimentos de consumo popular.

Avanzando un poco más en el desarrollo de la idea, señalaremos que la agricultura campesina en la Región aporta al Producto Interno Bruto Agropecuario entre un 15 y un 40%- aproximadamente un 33% en el caso chileno - lo que indica que la relevancia del sector no puede ser observada exclusivamente a partir de sus alcances sociales, sino que también económicos. En consecuencia, un tema de fondo del desarrollo económico y agrario de los distintos países es transformar al sector de la agricultura campesina en un protagonista activo del proceso de crecimiento económico y desarrollo social.

En relación a esta última consideración y, saliéndonos brevemente de la línea argumentativa principal, podemos señalar que la mayoría de los países de América Latina disponen de un potencial subutilizado de desarrollo agrícola. Las familias campesinas tienen la posibilidad cierta de tecnificar y modernizar sus empresas familiares: disponen de los recursos humanos, de recursos naturales, hay un stock de conocimientos en los países capaz de sostener cambios tecnológicos, los que bien dirigidos podrían hacer una contribución significativa al desarrollo del sector agrícola de los respectivos países.

Esta constatación nos transfiere a un tema de fondo, al transformar el desarrollo agrícola basado en el elemento campesino, no como una dádiva generosa de grupos urbano-industriales, al estilo de "qué será bueno para ellos", sino como una posibilidad cierta de desarrollo, que involucra a toda

la comunidad nacional y que bien utilizada puede potenciar el crecimiento económico de los países.

II. LOS PRINCIPALES ESCENARIOS DE LA AGRICULTURA CAMPESINA

Cualquier análisis que se desee realizar sobre el tema que nos convoca, debe ser hecho al tenor de las tendencias y escenarios agrícolas que dominan la región. Cinco aspectos resultan de interés subrayar en este sentido:

- a) El primero de ellos se relaciona con la generalización del modelo de economía de mercado; la que, salvo contadas excepciones, se ha impuesto en la mayoría de los países de la región. En algunas naciones se observan esfuerzos por aplicar variantes que apuntan más bien a esquemas de Economía Social de Mercado (ESM), pero en la mayoría de éstas, el tema social ha sido conjugado con letras minúsculas, muy alejado del modelo aplicado en países europeos.

Las diferencias no son sólo semánticas y mucho se relacionan con el tema que hoy nos convoca. Permítanme realizar una muy breve disquisición en torno al mismo.

Muy sintéticamente podríamos señalar que el modelo de ESM exige tres precondiciones fundamentales y persigue cinco objetivos básicos; en las precondiciones tenemos libertad individual, libertad de asociación y competencia. Los objetivos básicos serían: i) funcionamiento del mecanismo de mercado, ii) estabilidad del valor del dinero, iii) permanencia de las bases de la política económica y social, iv) justicia social y v) equilibrio regional.

Para los pensadores social-mercadistas, el mecanismo de mercado no asegura la distribución homogénea de los frutos del desarrollo al interior de la comunidad nacional, desfavoreciendo tanto a los grupos sociales más vulnerables, como a zonas y regiones alejadas del o de los centros económicos de un país. El modelo produce una natural tendencia a una concentración geográfica de la actividad económica y por ende de la riqueza.

Es por esta razón que el tema de la política social y de la política regional cobran especial importancia, al requerir de la definición y operación de "estabilizadores" sociales y del espacio geográfico. Se trata de estructuras eficaces, que, garantizando una real fidelidad a la concepción económica general, son capaces de responder a las inequidades y distorsiones que el proceso de desarrollo va generando.

Algunos de los denominados **estabilizadores** de una política de equilibrio regional que se pueden señalar son: (i) la inversión en capital humano; (ii) la generación objetiva de oportunidades de acceso a un ingreso justo, a una organización laboral, social o empresarial, a actividades recreativas y formativas y a posibilidades objetivas de progreso material y espiritual; (iii) la promoción de la capacidad emprendedora individual a todo nivel; (iv) el incentivo a la instalación no centralizada de industrias de transformación y procesamiento; y (v) el mejoramiento de la infraestructura básica para la actividad industrial.

Creo que el tema que hoy día nos reúne está en gran medida vinculado a la operación de una adecuada política de desarrollo social y espacial.

El sector campesino, postergado históricamente de oportunidades de desarrollo económico por diferentes causas condicionantes, no ha dispuesto ni dispone actualmente en la práctica, de los elementos y condiciones necesarias para emprender empresarialmente en el actual esquema de ordenamiento económico de los distintos países de la región. Esta posibilidad de integrarse activamente al funcionamiento de la economía está limitada, tanto en cuanto a sus posibilidades como productor individual (estructura productiva inadecuada, tecnología tradicional, organización empresarial precaria), como colectivamente, a través de sus organizaciones.

En consecuencia, conforme a los principios y a los objetivos básicos de un modelo de ESM es menester aportarle al fenómeno campesino regional los elementos fundamentales de capacidad empresarial que los haga partícipes del proceso económico y social que vive toda la comunidad.

- b) El segundo aspecto de orden general que quisiera destacar se refiere a los procesos de apertura y liberalización de mercados que orientan y dirigen las relaciones comerciales de todos los países de la región. Lo anterior como consecuencia de la vigencia de modelos libremercadistas y de procesos de globalización de la economía mundial. Este tema toca, sin lugar a dudas, a todos los países representados en este evento.

Si a modo ilustrativo se revisa con mayor detalle el caso chileno, podemos observar que este país hace denodados esfuerzos por lograr su incorporación al NAFTA, es decir, un acuerdo comercial con Canadá, Estados Unidos y México. Fracasado en 1995 el mecanismo de negociación denominado la vía rápida -Fast Track- la incorporación de Chile al tratado podría materializarse hacia fines de

la década. Chile aspira también a una afiliación activa al MERCOSUR, tema que entrará en una ronda final de negociaciones durante el primer semestre de 1996. Intenta, además, incorporarse a los países de la APEC y también ha llenado los formularios de ingreso para asociarse a la Unión Europea. En síntesis, el país lleva una ofensiva de multilateralismo abierto, al que, sin lugar a dudas se irán sumando progresivamente otros países de la región.

En lo que a nuestro análisis importa, cabe señalar que, de prosperar las negociaciones que Chile lleva a cabo, el país se hará socio comercial de naciones que controlan aproximadamente un 50% de la oferta alimentaria mundial. Este tema no es indiferente al análisis que hoy día nos convoca y no es una situación particular de un país. Las naciones a las cuales ustedes representan también han hecho opciones de esta naturaleza y eso, evidentemente, afecta las características de la agricultura campesina presente y futura. Me atrevería a postular que **afecta la naturaleza más intrínseca del fenómeno campesino regional.**

Los mercados son los agentes fundamentales de diferenciación productiva y empresarial. En modelos más abiertos, los mercados dejarán sus huellas no sólo en el ámbito comercial, sino que muy especialmente en la estructura social y de los agentes que la sostienen.

- c) Un tercer aspecto de orden general que interesa presentar en el marco de los escenarios agrícolas y económicos, se refiere a los marcados límites que impone la política económica para la definición de políticas sectoriales en general y de las políticas agrarias en particular.

La política económica es permeable a todas las estrategias y políticas de desarrollo particular, lo que impide en el hecho su definición o amenaza seriamente la definición de ciertos objetivos particulares. Es habitual observar en la región encontrados intereses entre los Ministerios de Hacienda y Economía con reparticiones vinculadas a la agricultura.

Se dejan márgenes muy limitados de acción, reduciéndose ellos a la operación de ciertos subsidios, mejoramiento de los mecanismos de comercialización y espacios a la política tecnológica. De una mayor relevancia para las autoridades responsables de la política económica son los esfuerzos de reducción del gasto fiscal, las políticas anti-inflacionarias y, obviamente, las de apertura comercial, acciones todas que repercuten directamente en el sector agrícola.

- d) Además, quisiera señalar otro elemento que también tiene importancia para nuestro análisis y se refiere a la notable reducción en el tamaño del Estado, proceso que ha transcurrido sin la modernización de su institucionalidad y menos de sus programas de acción. Una reducción con modernización habría hecho menos evidente sus efectos, en particular en el sector campesino.

Esta constatación es particularmente observable en el caso chileno, país que desde fines de la década del '70 viene tomando medidas constrictivas del trabajo público, observándose sólo en fecha reciente, es decir, después de 15 años, un esfuerzo modernizador, al menos en parte de su institucionalidad.

La reducción en el tamaño del sector público, concomita con otro proceso que se da en paralelo en la mayor parte de los países de la región, el cual es la desconcentración y la descentralización del Estado. Tema relevante para el sector agrícola, pero que, al igual que el proceso de contracción de su tamaño, no está acompañado de las necesarias y urgentes medidas modernizadoras que se requieren. En este contexto, la descentralización operada tiene hasta el momento un carácter más administrativo que dinamizador y relegitimador de la acción del Estado en regiones y áreas no metropolitanas.

- e) Finalmente, un último elemento que subyace a la actual realidad de los escenarios agrarios regionales y al interior del sistema público, se refiere a la institucionalidad. Si uno revisa lo que tenemos en materia de institucionalidad pública, también es válido para el sector privado, observamos que ésta no está preparada para enfrentar con dinamismo el momento actual que viven las economías agrarias latinoamericanas y, menos, para proyectar el futuro.

Se trata, la mayor parte de las veces, de modelos de definición institucional generados en la década del '50 o '60, reducidos en su esencia más fundamental por las políticas de disminución del gasto fiscal y que mantienen su vigencia en pesadas rutinas, algunas de ellas relevantes, pero con escasa capacidad de proyección.

Cada institución, evidentemente, es producto de su cultura organizacional y esto produce situaciones de incomunicación interinstitucional que, lamentablemente, repercuten en su accionar y en el sustrato sobre el cual actúan. Los espacios para la interacción son más que limitados y permítanme señalar que en la región latinoamericana, el denominado eje conjunto R-E-E (Research, Education and Extension, es decir, Investigación, Educación y Extensión), no opera en la armonía que todos deseáramos y la

tendencia general es que se nos presenten desarticulados, con espacios de convergencia muy limitados.

Podríamos imaginar que a nivel central o de capital de país esto es improbable que ocurra, pero que a nivel de los diferentes territorios geográficos sí puede ocurrir, debido a la cercanía que se produce entre los agentes y la relación de los agentes con los usuarios (beneficiarios) de las políticas públicas.

Permítanme ilustrar esta situación con un ejemplo que podemos observar en la Región de Chile que hoy nos sirve de anfitriona, la VII Región del Maule. En este espacio geográfico existen, aproximadamente, dos docenas de instituciones que trabajan en el ámbito de la agricultura. Junto con ello, podemos decir que no existe ninguna instancia formal de interacción y, además, muy pocas instancias de concertación informal.

El panorama general es de una desarticulación severa en donde los agentes educativos, escuelas agrícolas, institutos y universidades, poco o nada se vinculan con los agentes de terreno, como pueden ser asociaciones de profesionales, ONG's y otras organizaciones. El Servicio de Extensión poco conoce lo que se está realizando en materia de investigación, en fin, un panorama no todo lo feliz que se quisiera.

Este escenario desarticulado afecta, sin lugar a dudas, la capacidad que tiene el sector de enfrentar las nuevas circunstancias en las que le corresponde desenvolverse.

III. EL DESAFIO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA AGRICULTURA CAMPESINA

El expediente de desarrollo más fundamental que se ha aplicado a la agricultura familiar en las últimas dos décadas, ha descansado con fuerza en la enfatización de los aspectos tecnológico-productivos de los sistemas de producción operados por los campesinos.

Su estructura productiva, basada en lo que hoy conocemos como rubros tradicionales y la existencia de programas de transferencia tecnológica definidos en décadas pasadas, los que pese a variantes más bien de forma que de fondo, han transformado a la acción en este ámbito en la operación de programas que guardan una estrecha convergencia entre la percepción que se tenía de sus beneficiarios y el diseño político - agrario original. En este contexto, la Transferencia Tecnológica se ha transformado progresivamente en un programa tradicional orientado a la agricultura tradicional.

Se puede sostener que, de no mediar un cambio profundo en la concepción global y en los contenidos de la extensión agrícola, la agricultura campesina se encuentra arrinconada en la lógica del expediente tecnológico y puede hacer frente a los desajustes de oferta y demanda, a la tendencia regresiva en la elasticidad demanda/ingreso de los productos agropecuarios tradicionales y a la progresiva desvalorización del dólar, entre otros, mediante: a) aumentos en la producción, tema bien conocido en la literatura especializada como la Teoría del Treadmill de Cochrane, el que en sí se transforma en un callejón sin salida o b) vínculos con el sector moderno de la agricultura, a través de la paralización progresiva de su expresión productiva, transfiriendo primero mano de obra y, después, recurso natural.

Estas consideraciones nos permiten enfrentar la discusión sostenida desde comienzos de los años 90, en relación al tema de la reconversión productiva. Diferentes actores y sectores entienden situaciones diversas respecto a este concepto. Para algunos, reconversión es un cambio en la estructura de producción; para otros, supone, además, un cambio en la organización empresarial. Al margen de los alcances que se le quiera dar a este concepto, parece evidente que no hay reconversión o modernización productiva, sin una potenciación de los aspectos de gestión empresarial de la empresa familiar campesina.

Al observar el esfuerzo modernizador iniciado en Chile por la agricultura comercial, se pueden obtener claves importantes para comprender lo que está detrás de este concepto y, especialmente, respecto a los desafíos que plantea un esfuerzo serio en relación a la reconversión tecnológica y productiva.

Es claro que el énfasis en este sentido debe ser ampliado con decisión a futuro a la agricultura familiar. Para ello se deben fomentar transformaciones institucionales y estructurales. Es posible desarrollar la propiedad familiar campesina, si se levantan las barreras que se han opuesto sistemáticamente a su desarrollo, particularmente en materia de créditos de inversión, innovación tecnológica, transferencia de técnicas de producción, gestión y comercialización. Las necesidades y las demandas tecnológicas de la familia campesina no se circunscriben exclusivamente al ámbito de las técnicas de producción agronómicas y pecuarias, como ha sido entendido el proceso de transferencia tecnológica en los últimos años.

El éxito que exhibe hoy día el sector moderno de la agricultura nacional es tanto de naturaleza tecnológica como empresarial. A partir de la década del '70 y, muy especialmente, en los años '80, el denominado "boom" de la agricultura intensiva tiene su justificación más afinada en la integración de nuevos esquemas de gestión predial, en su vinculación al negocio internacional y en la incorporación masiva al sector de agentes productivos de características Schumpeterianas. Han sido ellos los agentes de cambio

más fundamentales, si se comparte la hipótesis de que las tecnologías productivas que se han capturado y aplicado estaban disponibles en una gran proporción en los mercados nacionales e internacionales.

Proyectar esta situación a la agricultura familiar campesina no es de suyo simple y lineal. La multiplicidad de objetivos de la familia campesina y la estrecha integración existente entre unidad de producción y de consumo, hacen necesario entender que el incremento en el bienestar del pequeño agricultor agrícola no sólo es factible de obtenerse por la vía indicada. Aspectos tan importantes como disponer de tecnologías simples de construcción de viviendas, de saneamiento ambiental, de abastecimiento de agua, de generación de fuentes dendroenergéticas; disponer de tecnologías de producción de la huerta y conservación de alimentos, de construcción de infraestructura predial y otros, repercuten decididamente en el bienestar y en el progreso de la familia campesina.

Muchos de los aspectos mencionados pueden ser abordados mediante metodologías directas de transferencia, pero una acción más concertada y perdurable en los diferentes planos requiere, indefectiblemente, de estructuras de organización de un grado de desarrollo superior al actual.

En virtud de esto último, el tema de la organización también cobra especial importancia al hacer accesible, por una parte, la búsqueda de respuestas a una serie de problemas que inciden decididamente en el bienestar de la familia campesina y, por otra, al hacer posible la obtención de economías de escala y acceso a niveles de tecnificación superiores.

Se sabe, con relativa certeza, que un programa realista de articulación de las organizaciones de productores tradicionales a estructuras de transformación y al subsistema agroindustrial requiere de una adecuada política de estímulos. Es menester establecer claramente, la idea de que no sólo el componente apoyo del Estado es relevante en la expresión de modelos asociativos. Es importante avanzar, también, en un proceso de maduración en el tema de la organización en el propio grupo campesino, superando desconfianzas, experiencias traumáticas y prejuicios. Este es un proceso que los propios actores deben resolver, para construir socialmente el modelo asociativo en sus diferentes expresiones y niveles.

La evolución que han tenido los modelos asociativos que se dan en el sector agroindustrial, que se han transformado desde una realidad marginal y secundaria a una de cierta relevancia, exige un menor dogmatismo organizacional.

Articular el sector tradicional al negocio agroindustrial supone asumir, a plenitud, las complejas exigencias que se le imponen a los diferentes eslabones de la cadena. Sostener en el largo plazo un modelo de desarrollo

agrícola y agroindustrial sobre estructuras productivas tecnológicamente retrasadas, sin un nivel de eficiencia competitiva en el respectivo mercado, sin estructuras organizacionales, por primarias que sean, es una ilusión. Se trata de desarrollar y de alcanzar niveles de productividad, de tecnología, de desarrollo empresarial y de inversión predial compatibles con las exigencias de mercados sumamente competitivos.

Abordar el tema de la organización de productores en materias de transformación y comercialización no sólo es un imperativo para estructuras agrarias tradicionales, sino que se sitúa ya en el campo de la sobrevivencia de las formas familiares de explotación de la tierra.

A modo de corolario, podemos señalar que el desarrollo de la agricultura familiar debe descansar sobre tres sustentos fundamentales:

- a) El establecimiento de un programa de transferencia de tecnologías de gestión, concebido mediante una metodología de extensión participativa que supere los actuales esquemas conceptuales existentes.
- b) La generación de formas asociativas de cooperación en materia de gestión empresarial e innovación productiva.
- c) El desarrollo de una política de coordinación y trabajo conjunto de todas aquellas instituciones vinculadas a la investigación agrícola, extensión y educación rural.

Las modalidades de operación de transferencia y de gestión de la innovación tecnológica, sea ésta, técnico-productiva o empresarial, mediante el modelo denominado **Centros de Gestión**, representan una oportunidad al desarrollo de la agricultura campesina de la región.

IV. MISION, OBJETIVOS, FUNCIONES Y SERVICIOS DEL CENTRO

Misión del Centro

Fomentar el desarrollo de las empresas asociadas mediante el aporte del servicio de gestión y de técnicos.

Estos servicios apoyarán las actividades que realicen las empresas agrícolas asociadas, en relación a proveedores, competidores, agroindustrias, distribuidores y consumidores, tanto del ámbito geográfico nacional como internacional.

El Centro de Gestión maximizará la prestación de servicios sin perseguir fines de lucro.

Objetivos

● **Objetivos Generales**

- Fomentar el espíritu innovador y facilitar la integración plena de los agricultores a los mercados de productos y factores.
- Optimizar el uso de factores productivos.
- Fomentar el espíritu asociativo y las alianzas estratégicas de las empresas miembros.

● **Objetivos Específicos**

- Mejorar la rentabilidad de los asociados.
- Aportar elementos que fomenten la innovación tecnológica de los asociados.
- Reducir los costos de los servicios de gestión requeridos por los asociados.
- Generación de información para el sistema institucional.

Funciones y Servicios

Para el funcionamiento del Centro y de acuerdo a los servicios que deberá prestar a los asociados, es necesario tener acceso y capacidad de análisis de la siguiente información:

- coeficientes técnicos de producción
- precios de productos e insumos
- evolución de la oferta y de la demanda nacional e internacional para diversos productos agrícolas
- oportunidades de mercado
- nuevos insumos y productos
- fuentes de asistencia técnica
- fuentes de crédito
- subsidios gubernamentales
- barreras arancelarias y para arancelarias externas
- convenios bilaterales y multilaterales relativos a la agricultura
- meteorológica

Esta información será obtenida, en algunos casos, de los propios asociados y, en otros, mediante la conexión a centros generadores y/o distribuidores,

tales como FAO, ODEPA, Banco Central, INE, CEPAL, bases de datos extranjeras, etc.

Las funciones del Centro se dividen en las siguientes 6 categorías:

- a) Planificación, Control y Evaluación de la Gestión
- b) Información de Precios de Mercado y Comercialización
- c) Desarrollo Organizacional
- d) Asistencia Técnica e Innovación Tecnológica
- e) Asistencia Tributaria, Previsional y Jurídica
- f) Estudios

En el primer año de operación, el Centro se concentrará en las cuatro primeras. Dentro de éstas, los servicios que recibirán énfasis inicialmente son aquellos que más abajo se destacan con (*).

Planificación, Control y Evaluación de la Gestión

Servicios:

- (*) análisis de precios esperados de productos e insumos
- (*) negociaciones de compra de insumos
- (*) negociaciones de venta de productos
- determinación de canales de distribución
- definición de estrategia de marketing
- definición de gama de productos
- desarrollo de marca, denominación de origen
- servicios de logística en distribución
- decisiones de la fuerza de venta
- actividades promocionales y comunicacionales
- plan y presupuesto de ventas

Desarrollo Organizacional

Servicios:

- (*) capacitación por medio de cursillos, charlas, días de campo y boletines informativos
- fomento a la asociatividad
- capacitación de líderes campesinos
- apoyo a los Subgrupos de Gestión
- apoyo al desarrollo de negocios asociativos entre los usuarios del Centro

Asistencia Técnica e Innovación Tecnológica**(*) Servicios agronómicos**

- fitopatología
- tecnología de producción
- intermediación de servicios de análisis: foliar/suelo/agua/granos, etc.
- capacitación técnico-productiva: hortalizas/cultivos/frutales/prod. animal
- servicios de apoyo
- mecanización agrícola

(*) Servicios veterinarios

- servicios preventivos: plan de vacunación/controles periódicos/ análisis biológicos/bacteriológicos de leche etc.
- servicios curativos: servicios clínicos mayores/partos/accidentes, etc.
- programa de mejoramiento genético e inseminación artificial
- programa de mejoramiento de tracción animal.

Asistencia Tributaria, Previsional y Jurídica**Servicios:**

- cotizaciones previsionales
- contratos
- litigios

Estudios**Servicios a asociados**

- formulación, evaluación y ejecución de proyectos de inversión
- planificación estratégica
- mercados
- efectos de medidas gubernamentales
- tecnologías
- efectos de convenios bilaterales y multilaterales
- tasaciones agrícolas
- desarrollo de nuevos productos

Servicios a organizaciones gubernamentales y privadas

- encuestas y censos
- información para definir políticas agrarias
- gestión de proyectos productivos y de desarrollo
- programas de estudios, proyectos y desarrollo rural y comunal.

LA GESTION EMPRESARIAL EN LOS AGRONEGOCIOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES¹

Santiago Cayota
JUNAGRA - UAPAG

I. INTRODUCCION

Este documento tiene como objetivo proponer algunos elementos de reflexión en torno al rol de la gestión en la consolidación y en el desarrollo de las empresas asociativas de pequeños productores (EAPPs).

Para estos efectos, en primer término, se realizan algunas consideraciones generales sobre la influencia del contexto económico; se desarrolla, en particular, la noción de cadenas agrocomerciales como base para comprender los mecanismos que determinan la competitividad de las empresas y se deducen sus consecuencias desde el punto de vista de los pequeños productores.

En segundo término, se discute el concepto mismo de empresa y se señala la insuficiencia de los modelos conceptuales existentes para dar cuenta del fenómeno de las EAPPs.

En tercer término, se identifican y se analizan algunos problemas de gestión que pueden estar limitando el desarrollo de las EAPPs.

Finalmente, se propone la metodología del planeamiento estratégico como un primer paso para abordar los problemas de gestión de las EAPPs.

II. MERCADOS COMPETITIVOS, CADENAS AGROCOMERCIALES Y PEQUEÑOS PRODUCTORES

En este punto se realiza, en un principio, un repaso esquemático de los cambios en el contexto económico que sirven de marco para la discusión sobre la gestión de empresas de pequeños productores.

A continuación, se desarrolla y se analiza el concepto de cadena agrocomercial como base fundamental para entender los factores que determinan la competitividad.

¹ Documento presentado en el Taller Internacional Intercambio de Experiencias de Gestión y Comercialización en Agronegocios Campesinos, realizado en julio de 1995 en Santiago, Chile.

Finalmente, se analizan las consecuencias para los pequeños productores de dichas consideraciones.

Los Cambios en el Contexto Económico

En términos generales, las transformaciones económicas que se están operando en los últimos años en América Latina, tienen dos orientaciones fundamentales: política de ajuste y reforma estructural. Esto supone jerarquizar los equilibrios macroeconómicos, la transformación del rol del Estado, la desregulación y la apertura comercial.

Esta evolución se ha constatado con diferencias y especificidades en prácticamente todos los países de América Latina. Se trata de generar una alternativa al modelo de sustitución de importaciones que estuvo vigente en la mayor parte de los países y que perdió capacidad de generar un crecimiento económico sustentable.

En la actualidad y ante el agotamiento de otras alternativas, se asume que el nuevo (y no tan nuevo en algunos casos) modelo de apertura y liberalización definirá el marco del funcionamiento económico de la mayor parte de los países de América Latina en los próximos años.

Naturalmente, la orientación política de los gobiernos y las condiciones propias de cada país podrán imprimirle características específicas en cada situación; no obstante, en todo caso, parece claro que es imposible volver a los modelos anteriores. Las instituciones de apoyo a la pequeña producción y las propias empresas de pequeños productores tienen que asumir ese contexto e incorporarlo como un dato en el diseño de sus estrategias.

Competitividad y Cadenas Agrocomerciales

En el nuevo contexto de liberalización y apertura, la noción de competitividad adquiere una importancia central.

Se entiende por **competitividad** a la capacidad de una empresa para permanecer y crecer en el mercado. La conquista de una posición competitiva sustentable y perdurable en el tiempo es un objetivo primordial para cualquier empresa y, por lo tanto, también para las EAPPs.

Para entender cabalmente la forma en que se determina la competitividad debemos referirnos al concepto de **cadena agroindustrial o agrocomercial**. Este enfoque parte por considerar que la producción propiamente dicha forma parte de un sistema más amplio y complejo que la incluye.

Hacia "atrás" la producción se integra con los sectores proveedores de insumos y equipamiento y hacia "adelante", con los sectores de procesamiento o industrialización y de comercialización. Estos sectores o fases del proceso tienen, a su vez, sus proveedores de insumos y equipamientos específicos.

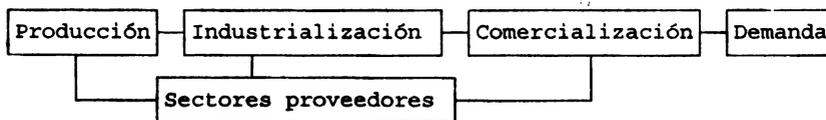
Las fases descritas constituyen el componente de oferta de la cadena; sin embargo, ésta incluye también un componente de demanda. A mediano y largo plazo debe existir una coherencia entre oferta y demanda, a fin de que la cadena pueda permanecer y desarrollarse.

La demanda tiene una importancia determinante en la definición de la orientación del sistema agroindustrial. Para el caso de empresas medianas y pequeñas que buscan insertarse en los mercados internacionales, la demanda "arrastra" al sistema y le impone sus condiciones en cuanto a productos, calidades, etc. En caso de que la oferta no siga la tendencia marcada por la demanda, el sistema tiende a inviabilizarse.

Al interior de la cadena se da un flujo de bienes y servicios, por un lado, y de información, por el otro. Los bienes y servicios evolucionan desde la producción hacia los mercados respondiendo a las señales que éstos transmiten y que se traducen en la circulación de información desde los mercados hacia la producción.

Esquemáticamente, podemos representar el sistema o cadena agroindustrial de acuerdo a lo que se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Esquema de la Cadena Agroindustrial



En consecuencia, para evaluar la competitividad de una actividad agrícola debemos referirnos a la competitividad del sistema agroindustrial en su conjunto y no solamente a uno de sus componentes.

Se puede ser muy eficiente en la producción de frutas, pero si no se logra que lleguen en buen estado al consumidor como resultado de un adecuado manejo de frío, del packing, de la comercialización, etc., ésta no será competitiva.

Asimismo, de nada sirve maximizar la eficiencia en todas las fases de la cadena si el resultado es la puesta en el mercado de un producto que no tiene demanda.

En el caso de la mayoría de los productos agrícolas frescos (frutas y hortalizas) el precio que recibe el productor oscila en torno a un 20% y un 30% del valor pagado por el consumidor final. En el caso de productos agroindustriales el porcentaje es aún menor.

Es decir, normalmente alrededor de un 80% del valor final de los productos agrícolas se distribuye entre los agentes que actúan de "portera del predio hacia afuera".

En consecuencia, sólo el **análisis integrado de las cadenas agroindustriales** permite evaluar adecuadamente la competitividad de un sistema determinado. Este es un concepto central que se debe tener en cuenta en la discusión sobre la gestión de las EAPPs. En el análisis de esta problemática es necesario evitar la "miopía" que consiste en considerar exclusivamente la unidad de producción y olvidar la forma en que la misma se integra y participa de la cadena correspondiente.

La Importancia de las Empresas Asociativas

La mayoría de los pequeños productores se encuentra atomizada y dispersa y no presenta grados importantes de articulación con las cadenas agrocomerciales correspondientes.

Su reducida escala de producción y sus elevados costos de transacción tanto en la compra de insumos como en la venta de productos, complica su inserción en cadenas integradas, las que, normalmente por razones de costos, tienden a discriminar a los productores más pequeños y a favorecer a los de mayor tamaño económico. Para una industria o una empresa comercial es más conveniente tratar con pocos y confiables proveedores que con muchos pequeños productores.

La única alternativa que permite a los pequeños productores superar las limitantes que están trabando su desarrollo, es la creación de **organizaciones empresariales** que los unan. De esta manera, es posible mejorar sus economías de escala y reducir sus costos de transacción. Sólo en estos términos es realista plantearse que los pequeños productores puedan articularse en cadenas agrocomerciales e, incluso, puedan llegar a integrarse verticalmente en condiciones favorables.

III. HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA

Entendemos por gestión al conjunto de funciones que forman parte del proceso de toma de decisiones, orientadas al cumplimiento de los objetivos que una empresa se plantea.

La discusión sobre la gestión lleva a cuestionarse sobre la **organización y los objetivos** de la empresa que la implementa, es decir, que empresas con diferentes tipos de organización y con distintos objetivos encararán también de manera diferente sus procesos de gestión.

Esto no implica negar la existencia de criterios y metodologías más o menos universales de gestión empresarial y que, por lo tanto, son de validez general más allá de la naturaleza específica de la empresa de que se trate.

Sin embargo, en este trabajo se intentará analizar aquellos aspectos que son específicos de la gestión de las EAPPs en la actual coyuntura socioeconómica y que las distinguen de otras formas de organización empresarial.

Esquemáticamente, se pueden identificar dos paradigmas o modelos conceptuales de empresa. Por un lado, el "paradigma empresarial convencional" y, por otro, el "paradigma cooperativo". Se excluye de la discusión a las empresas públicas, por entenderse que están fuera de los límites de este trabajo.

El "**paradigma empresarial convencional**" es el que sirve de referencia a la mayor parte de las empresas privadas existentes en las economías de mercado. Simplificando, se puede decir que en este tipo de empresa el control se basa fundamentalmente en el aporte de capital de sus propietarios y que el objetivo último es la maximización del beneficio para los mismos.

En este esquema se ha basado la mayor parte del desarrollo conceptual sobre la empresa que ha dado lugar a la teoría marginalista. Ese marco conceptual es el que sirve de referencia para caracterizar el proceso de toma de decisiones en este tipo de empresas.

Es evidente que en la realidad actual el fenómeno empresarial es bastante más complejo que el descrito por la teoría marginalista de la firma, pero a grandes rasgos, ésta suministra las bases conceptuales fundamentales.

Asimismo, en los últimos tiempos se ha desarrollado un conjunto de métodos y técnicas de gestión, que, si bien son de aplicación más general, están básicamente diseñados en función de este tipo de organizaciones. Las investigaciones y desarrollos más recientes sobre las ventajas competitivas de las empresas y sus determinantes, constituyen una referencia relevante en este aspecto.

Por otro lado, el **"paradigma cooperativo"** surgió, históricamente, como una forma de organización empresarial alternativa a la convencional. Los principios de "un hombre un voto" y de "la libre entrada y salida", etc., sentaron las bases de un modelo empresarial diferente al predominante en aquel momento.

Este modelo se fundamentó en los ideales de la cooperación, la solidaridad y la participación social. Sobre la base de este modelo se han constituido muchas empresas en América Latina y, particularmente, en el sector agropecuario.

Se entiende que los modelos o paradigmas empresariales reseñados son insuficientes para dar cuenta de los desafíos y de las posibilidades de las EAPPs que están surgiendo en la actualidad.

El "paradigma empresarial convencional" no se adapta ni por los objetivos que lo definen ni por la forma de participación de los "dueños", a las características del fenómeno que se quiere abarcar.

Este modelo es insuficiente para dar cuenta de la complejidad de objetivos que caracteriza a una empresa asociativa de pequeños y medianos productores, en la que es necesario incorporar tanto finalidades estrictamente económicas como sociales y donde lo central no es la maximización del beneficio sino la prestación de un servicio al socio.

Este modelo tampoco provee los instrumentos necesarios para potenciar y desarrollar la participación de los socios. Nos dice muy poco del rol de las empresas asociativas como factores de desarrollo para una zona, en interacción con otros actores locales, etc.

Sin embargo, hay que reconocer que este paradigma convencional, con su énfasis en la eficiencia y la eficacia y con el desarrollo que ha sustentado en los métodos de gestión estratégica y operativa, etc, constituye una referencia ineludible a la hora de analizar y proyectar el desarrollo de las EAPPs. En síntesis, el espíritu competitivo de la empresa moderna tiene que ser asumido por la empresa asociativa.

Paralelamente, es necesario reconocer que también el paradigma cooperativo presenta sus limitaciones. La solidaridad que teóricamente lo fundamenta es insuficiente para generar comportamientos empresariales eficaces. A menudo, la frecuente falta de profesionalismo y de conocimiento de los negocios por parte de los dirigentes cooperativos ha determinado el fracaso de emprendimientos bien inspirados. La libre entrada y salida de los socios han atentado contra su compromiso con la empresa. El carácter difuso de la participación social ha dificultado el aporte de capital por parte de los involucrados.

Muchas veces la creación de cooperativas ha estado guiada por una creencia ingenua de que alcanzaba con asociarse y sustituir a intermediarios e industriales en las etapas sucesivas del proceso agrocomercial para aumentar la porción del valor agregado captada por los productores. La experiencia ha demostrado que cada etapa exige habilidades y destrezas específicas que no siempre están al alcance de los productores.

Asimismo, no debe olvidarse que de alguna manera y, particularmente, en América Latina, las empresas cooperativas surgieron como alternativas frente a las empresas "capitalistas". En ese contexto, las cooperativas eran los embriones de una sociedad nueva que se organizaría en base a empresas totalmente distintas a las convencionales.

En la actualidad, las empresas asociativas no sólo no son concebidas como el germen de una sociedad diferente, sino que constituyen un mecanismo para que ciertos sectores rurales se puedan integrar mejor a la sociedad existente.

Sin embargo, las empresas asociativas deben recoger y hacerse cargo de los ideales que inspiraron al sistema cooperativo. La experiencia internacional y de los diferentes países latinoamericanos al respecto, representa un aporte significativo para generar alternativas empresariales para la asociación de pequeños y medianos productores.

Los elementos planteados nos llevan a proponer la construcción de un **NUEVO PARADIGMA EMPRESARIAL**, el que, incorporando elementos de los paradigmas existentes, pueda dar cuenta de los problemas y de las posibilidades de estas empresas asociativas de nuevo tipo.

Esta es una demanda que interpela a universidades y centros académicos. La profundización y el avance en este sentido contribuirán, sin duda, a un mejor desempeño empresarial de la pequeña agricultura del continente.

IV. LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE GESTION QUE SE PLANTEAN EN UNA EMPRESA ASOCIATIVA

La gestión de las EAPPs plantea una serie de problemas y desafíos que les son propios, algunos de los cuales son analizados en los siguientes párrafos.

Uno de los desafíos fundamentales se refiere al **proceso de creación** de empresas asociativas. Este proceso exige la puesta en práctica de metodologías específicas que permitan que un grupo más o menos disperso de productores agrícolas pueda transformarse en una empresa asociativa. Este tema en sí mismo justificaría un seminario. El énfasis en este trabajo se

sitúa en la gestión de empresas ya constituidas y, por lo tanto, no se profundiza en este aspecto.

La definición de los objetivos de la empresa es un tema primordial a considerar. Si bien, es una necesidad para cualquier empresa u organización, el tipo de alternativas y posibilidades de una empresa asociativa es específico de la misma.

Una EAPP debe hacer una opción entre reducir el precio al productor de los servicios que le brinda y generar excedentes que le permitan capitalizarse y desarrollarse. En algunos casos, existe una tendencia de los productores socios a "exprimir" a la empresa asociativa, sin considerar que eso puede significar inviabilizarla en el mediano plazo.

En esta misma área se sitúa la definición del nivel y de la modalidad en que la EAPP se inserta en la cadena agrocomercial. ¿Hay que integrarse hacia adelante, aproximándose lo más posible al consumidor final? ¿Hay que especializarse en una tarea determinada y negociar con otros agentes la realización de las demás actividades? ¿Hay que ampliar y diversificar los servicios que se brindan al socio?

Naturalmente estas definiciones no se toman de una vez para siempre, sino que su análisis debe ser objeto de atención permanente porque las condiciones y el contexto cambian en forma muy dinámica.

El monto y las modalidades de aporte de capital en la empresa es otro tema central. Es muy difícil constituir una empresa sin un aporte más o menos significativo de capital propio. Sin embargo, y dadas las limitaciones de recursos de los pequeños productores, éste es un tema que no se resuelve fácilmente.

Las posibilidades de financiamiento de estos emprendimientos pueden ser variadas: aporte del Estado, donación de instituciones de cooperación, asociación con inversionistas, financiamiento bancario y aporte de los socios.

La definición de una estrategia adecuada al respecto es fundamental y exige la implementación de una verdadera ingeniería financiera, que, además de su complejidad intrínseca, tiene las dificultades adicionales que se derivan de las limitaciones de recursos de los socios.

La forma y las modalidades de participación de los socios es también un tema fundamental. Esta problemática tiene varias dimensiones: el aporte de capital ya mencionado, el compromiso para la entrega de producción a la empresa asociativa, los mecanismos de participación de los socios en los procesos de toma de decisiones, etc.

Se trata, quizás, de uno de los temas más específicos de las empresas asociativas, a diferencia de lo que sucede con las empresas convencionales. ¿Cuál es el equilibrio entre participación en las decisiones y eficacia de la empresa? ¿En qué medida la existencia de canales de participación promueve el compromiso de los socios? ¿Que importancia tiene la incorporación de nuevos socios? ¿Qué modalidades de relación son las más adecuadas con los productores no socios?

En principio, una empresa asociativa tiene dos estructuras paralelas: una estructura "social", donde se incluyen los mecanismos de representación y participación social (comisiones por zona, delegados, etc) y una estructura "técnica", que es la responsable de la gestión empresarial propiamente dicha. Ambas confluyen en el "vértice" que está constituido por el Consejo Directivo de la empresa. La forma en que ambas estructuras se relacionan y se coordinan entre sí es, sin duda, un tema central dentro de la gestión de estas organizaciones.

El punto anterior tiene directa relación con otra preocupación relevante: **la profesionalización de la gestión de las empresas asociativas**. En este tipo de empresas existe una dificultad para valorizar adecuadamente la importancia de la gestión profesional.

Esto se origina por la frecuente falta de recursos para hacer frente a los gastos que generaría la contratación de personal calificado y, al mismo tiempo, también se relaciona con la falta de una adecuada comprensión de los beneficios que una gestión profesional puede generar y los costos que se pueden producir en caso de que la misma no exista.

Asimismo, esta dificultad tiene que ver con la **confusión de roles que puede producirse entre la dirección política o estratégica de la empresa y su gestión operativa**. Si bien precisa de técnicas y metodologías determinadas, la dirección estratégica es el campo propio y específico de los productores en su calidad de "Directores" de la empresa. A ese nivel se definen las opciones fundamentales que orientan el desarrollo de la empresa.

En cambio, la gestión operativa consiste en la implementación y puesta en práctica de las definiciones provenientes de la Dirección de la empresa. Es en este nivel donde actúan los técnicos especializados en la administración.

Muchas veces, la dificultad para distinguir ambos niveles de trabajo lleva a implementar mecanismos equivocados de funcionamiento y de toma de decisiones.

La relación entre la **gestión predial y la gestión de la EAPP** es otro tema a considerar. Si bien, el énfasis en este trabajo se ubicó en la gestión de la EAPP, no debe perderse de vista que un adecuado manejo de la gestión de

las empresas individuales es un requisito para que las mismas se integren adecuadamente en las EAPPs y, al mismo tiempo, es condición de viabilidad de las mismas, ya que no se puede sostener una empresa asociativa sobre la base de empresas individuales ineficientes.

V. BASES DE UNA GESTION EFICAZ Y EFICIENTE

En los párrafos que siguen se discuten algunos criterios generales que se deben tener en cuenta para implementar una gestión eficaz y eficiente de las EAPPs. No se pretende dar recetas ni soluciones mágicas sino solamente contribuir a la reflexión sobre este punto.

Es necesario dejar en claro que no se le puede pedir a la "gestión" que resuelva todos los problemas de los pequeños productores, muchos de los cuales directamente no tienen posibilidades de desarrollarse empresarialmente por problemas de limitaciones extremas de los recursos de que disponen, de edad, etc.

Asimismo, si bien las técnicas de gestión nos proveen de un instrumental para analizar las diferentes áreas de la empresa, no pueden resolver todos los problemas que se presentan a nivel tecnológico, comercial, financiero, etc.

La aplicación de las técnicas de **planeamiento estratégico** puede ser de suma utilidad para identificar los problemas y las potencialidades de una empresa y para formular las estrategias correspondientes. El planeamiento estratégico tiene algunos componentes básicos que se detallan a continuación.

En primer término, la EAPP debe partir de una definición clara de sus objetivos y finalidades, estableciendo y asumiendo integralmente lo que se ha definido como la **misión de la empresa**. Es la razón de ser de la empresa y la que justifica la dedicación y el trabajo de sus integrantes. Las EAPPs tienen en este aspecto características claramente diferenciales con respecto a otro tipo de empresas.

Igualmente, la gestión de las EAPPs debe asumir y comprender claramente los elementos generales y de contexto explicados en el punto II "Mercados Competitivos, Cadenas Agrocomerciales y Pequeños Productores". En primer lugar, es fundamental que se desarrolle un adecuado análisis del sector y de la cadena agrocomercial en la cual la empresa está inserta.

Esto permitirá comprender cabalmente su estructura y su funcionamiento, analizando las fuerzas competitivas principales: la intensidad de la competencia, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la presión de los productos sustitutos (análisis externo).

En segundo lugar, se debe determinar cuáles son las actividades de la empresa que generan un mayor valor agregado y que, por lo tanto, son fuente de ventaja competitiva (análisis interno).

En base a los análisis externo e interno se puede proceder a la realización del diagnóstico de la posición competitiva de la empresa (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades).

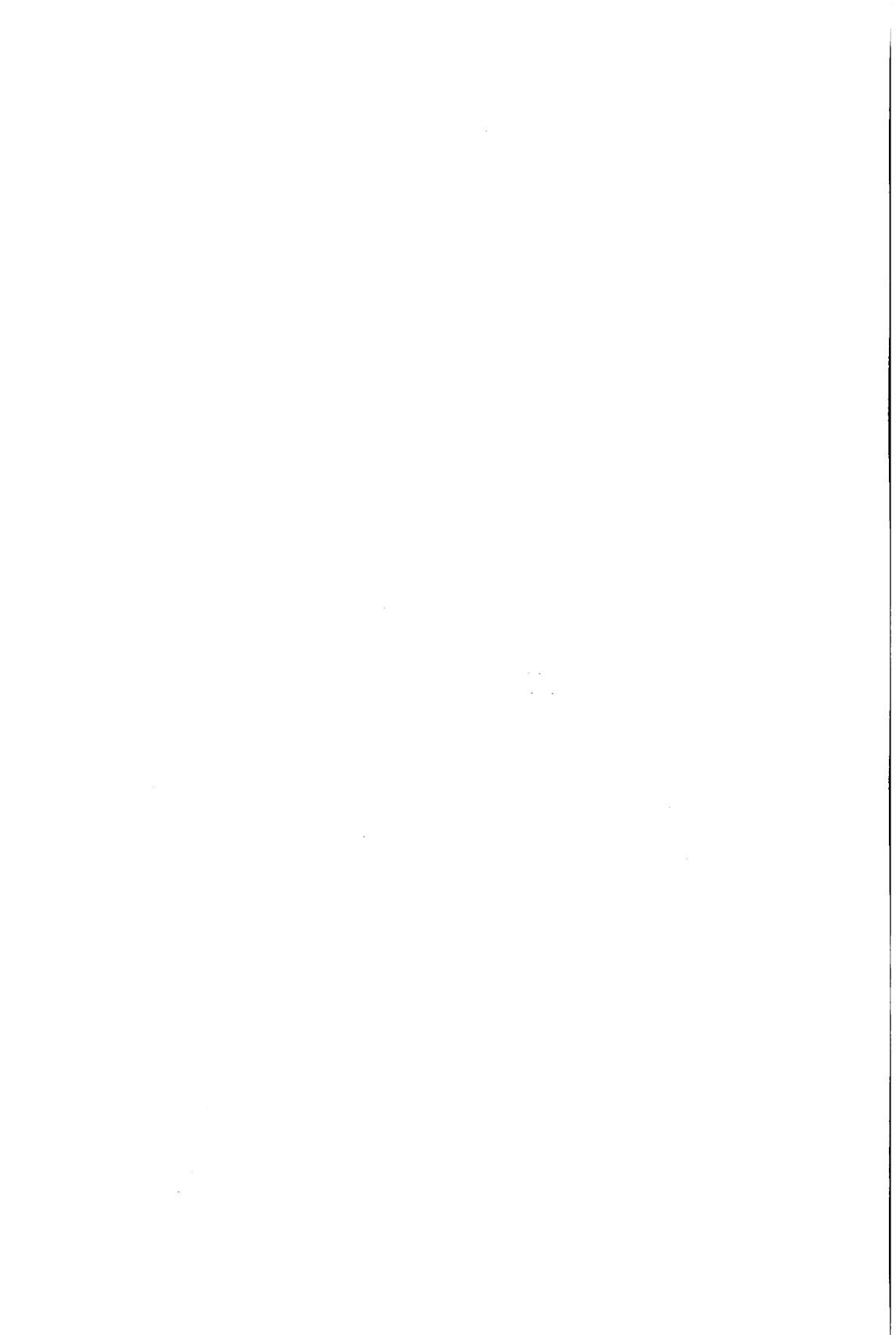
Este diagnóstico es el punto de partida para la formulación de la estrategia de la empresa y la definición de sus planes operativos.

Finalmente, se deben establecer sistemas de control de gestión, que son los que permiten evaluar el avance en la aplicación de la estrategia definida y posibilitan cuantificar sus resultados.

Se entiende que la utilización de una metodología como la explicada permitirá identificar claramente aquellas limitantes que están dificultando el desarrollo de las EAPPs y posibilitará la definición de caminos para superarlas.

Obviamente, el desafío de la gestión no se agota en ese punto, sino que más bien allí se inicia. Mediante este mecanismo se abre la puerta a la utilización de asistencia técnica especializada en aquellos campos de actividad en los que se detecten necesidades de apoyo: finanzas, contabilidad, marketing, recursos humanos, participación social, etc.

La propuesta tal como fue planteada puede parecer excesivamente ambiciosa para las EAPPs. Sin embargo, se entiende que la misma puede aplicarse perfectamente a este tipo de empresas mediante un proceso de adaptación a sus dimensiones y problemas específicos.



LA ORGANIZACION CAMPESINA COMO ARTICULADORA DE AGRONEGOCIOS²

*Arturo Barrera M. / Manuel Miranda H.
Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP*

I. INTRODUCCION

El debate agrario actual, en especial aquél vinculado a la transformación productiva de la agricultura campesina, sostiene reiteradamente la necesidad de la organización.

Sin embargo, pocas veces se realiza un análisis riguroso y consistente sobre las oportunidades, las dificultades y las exigencias que los escenarios, en permanente transformación, significan para realmente desencadenar y desarrollar procesos organizativos con alguna importancia histórica y económica. En términos muy generales, tales escenarios se caracterizan por grandes y veloces cambios en la agricultura mundial, derivados de cambios sin precedentes en la oferta y en la demanda agrícola. Muchos autores sostienen que estamos viviendo una verdadera revolución agrícola. Por otra parte, se caracterizan por grandes y veloces cambios en las concepciones y paradigmas organizacionales, sobre todo a nivel de la empresa.

Es en este contexto, sumamente exigente y cambiante, que deberemos transitar desde una situación de organizaciones económicas débiles a empresas asociativas competitivas, sin tener, muchas veces, marcos interpretativos adecuados que nos permitan comprender mejor los cambios estructurales de la realidad agropecuaria, global y campesina; casi siempre alejados de los intensos debates y de las enormes transformaciones que se experimentan en el ámbito de la empresa y, con frecuencia, desconociendo la propia dinámica y lógica, así como la cultura organizacional de los procesos organizacionales en curso.

En estos escenarios parecen no distinguirse suficientemente los signos contradictorios que tiene el modelo en relación a la organización, el que, desde su dimensión cultural, no favorece los procesos de asociación, pero que desde su dimensión económica pareciera exigirla.

² Este documento fue preparado para ser presentado en el Taller Internacional "Intercambio de Experiencias de Gestión y Comercialización en Agronegocios Campesinos", organizado por INDAP, GIA, FIDA, IICA y PRODAR y realizado entre el 24 y el 28 de julio de 1995, en Santiago, Chile.

Finalmente, es preciso recordar que la organización campesina es una condición necesaria, pero no suficiente.

II. LA ORGANIZACION CAMPESINA COMO EXIGENCIA ESTRUCTURAL DE LA COMPETITIVIDAD

En los escenarios económicos actuales, la organización deja de ser una posibilidad, transformándose en una exigencia estructural para la competitividad.

Desde un punto de vista económico, los procesos de formación, de desarrollo y de modernización de las organizaciones de pequeños productores constituyen una exigencia derivada de la naturaleza y dinámica de los propios procesos productivos y comerciales. Esto porque representan un instrumento insustituible para el aprovechamiento de las economías a escala, la reducción de los costos de transacción, el aumento de las capacidades de negociación y de articulación estratégica con terceros y para la estructuración y ampliación de las capacidades de gestión de negocios.

La compra de insumos, la comercialización de productos, la transformación y agregación de valor y el manejo de los más variados servicios (de tecnología, de gestión, de capacitación, de maquinarias, de financiamiento e información) son posibles ámbitos en donde las organizaciones pueden dar solución asociativa a unidades de producción, las que, individualmente, tienen escasa o nula posibilidad de desarrollarse y consolidarse empresarialmente.

El acceso y la permanencia de los productos campesinos en los mercados nacionales y externos significa explorar, en términos generales, una de las siguientes opciones: a) alcanzar costos unitarios de producción cada vez más bajos o b) avanzar en la diferenciación de los productos para evitar la competencia por precios. Cualquiera sea el caso, parece ser evidente que la asociación económica de los productores es una condición necesaria para actuar competitivamente en los mercados.

III. LOS DOS ENFOQUES O DIMENSIONES PARA LA CONSTRUCCION DE ORGANIZACIONES DE NEGOCIOS

En el último tiempo, se han desarrollado y explicado dos enfoques para interpretar y apoyar la formación y el desarrollo de organizaciones económicas. Enfoques que, aunque complementarios por corresponder a las dos caras de un mismo proceso de construcción de una estrategia

competitiva, enfatizan elementos y ámbitos distintos de la formación y del desarrollo de las organizaciones.

Por una parte, existe un "enfoque estratégico" de la organización, asociado al enfoque de las cadenas agroindustriales y a la caracterización de sus elementos estructurales. Este enfoque se centra en las oportunidades de negocios que se derivan de esas cadenas y en los espacios y las opciones que se abren para ejercitar emprendimientos económicos asociativos, enfatizándose la competitividad del negocio y del producto.

Existe, además, un "enfoque operacional" de la organización, asociado a los atributos que debe tener una organización para ser competitiva. Este enfoque enfatiza crecientemente los modelos y las capacidades de gestión como elemento central de la empresa asociativa. Sostiene, además, que existe una "tecnología" y un "arte" de hacer y conducir organizaciones económicas. En este enfoque, los temas de los liderazgos y de las actitudes y las capacidades emprendedoras de los socios y de los líderes, están teniendo creciente relevancia y desarrollo.

De lo anterior se derivan tareas estratégicas y tareas operacionales. Ello significa reconocer y visibilizar la especificidad y la importancia de ambas dimensiones. Es importante destacar que la competitividad de las producciones campesinas se juega, además, en la competitividad de la empresa asociativa. En otros términos, se sostiene que para que el negocio sea competitivo, la empresa tiene que ser competitiva.

En este contexto cobran importancia las capacidades de las organizaciones para contener y desarrollar iniciativas o unidades de negocios. En las organizaciones campesinas esto tiene mucho que ver con la fortaleza de los procesos asociativos, con el compromiso de los socios en relación a la organización y los proyectos específicos, con el ejercicio de los liderazgos y con las capacidades de comprensión de éstos últimos de la dinámica de los negocios.

IV. PRINCIPALES ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA CONSTRUCCION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS

El desafío de las empresas campesinas de negocios es convertirse, al igual que cualquier empresa, en competitivas, flexibles e innovadoras.

Actualmente, entre los principales ámbitos de déficit de las organizaciones económicas están:

- Proyecto estratégico
- Identificación de opciones de negocios

- El proyecto de inversión
- El capital inicial y financiamiento
- La gestión
- Los liderazgos de emprendimientos económicos
- La capacidad de negociación, de articulación y de asociación con terceros

En este marco, los siguientes parecieran ser los principales aspectos a tener en cuenta en la constitución y en el desarrollo de empresas asociativas competitivas:

a) *Diseño y modernización de los modelos de gestión:* las organizaciones económicas permanentemente deberán tomar decisiones relacionadas con su tamaño; con las estrategias de mercado y de crecimiento; con sus procesos tecnológicos y de producción; con las modalidades de relación con el entorno, sus proveedores y clientes y con la asociación y la articulación con terceros, para lo que requieren de modelos y capacidades de gestión idóneas.

La competitividad de una organización económica depende muy fundamentalmente de la forma cómo estructura y ordena sus recursos, sus funciones y sus actividades para dar respuesta a sus objetivos. En este contexto, deben ser capaces de desarrollar modelos de gestión modernos y eficientes, capaces de dar respuestas adecuadas a los objetivos y rentabilidad deseada, al crecimiento y expansión programada y lograr el clima organizacional apropiado.

Los aspectos centrales a considerar en este ámbito son:

- Definición de un proyecto estratégico
- Diseño e implementación del modelo de gestión
- Perfeccionamiento de la institucionalidad

En lo que respecta a los modelos de gestión, deberá darse especial atención a las formas de estructuración y ejercicio de las funciones básicas de una empresa asociativa: a) participación, b) dirección, c) gestión, d) operación y e) información y control. Así mismo, se habrá de atender muy especialmente la relación entre tales funciones, particularmente entre el gerente y el directorio.

En este tipo de modelos, el Directorio o Consejo aparecen como el espacio privilegiado para incorporar capacidades externas a la organización.

b) Ampliación y modernización de las capacidades de la organización: una organización que quiere ser competitiva debe poner especial atención y desarrollar significativos esfuerzos en la formación, ampliación y consolidación de sus capacidades de gestión, de negociación, asociativas, de articulación y tecnológicas, así como para generar y ampliar capacidades de comprensión y anticipación del contexto económico y social, para actuar crecientemente tanto en consideración de sus propias fortalezas y debilidades como de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Un rol central en esta perspectiva lo tiene la capacitación, la que debiera estructurarse para tener logros educativos en los siguientes cuatro ámbitos:

- Formación de actitudes
- Comprensión del entorno
- Acceso y manejo de información
- Desarrollo de habilidades y destrezas para el manejo de técnicas e instrumentos específicos

Un logro esperado de estas acciones es la formación de liderazgos de emprendimientos asociativos capaces de arriesgar, tomar decisiones, innovar y emprender.

c) Formación de capital y financiamiento: uno de los principales ámbitos de problemas de las organizaciones económicas es su capital inicial y el desarrollo de procesos de capitalización. En este marco, es fundamental diseñar e implementar los mecanismos necesarios para lograr la formación de capital de la organización, así como el acceso al financiamiento.

Esto se relaciona con:

- Acceso a garantías
- Proyectos de inversión de calidad
- Acceso a créditos y subsidios de fomento a la capitalización
- Capacidades especializadas de negociación y gestión de créditos

d) Acceso a instrumentos de identificación, captura y ejercicio de opciones de negocios: en este ámbito tiene especial importancia la implementación de subsidios totales o parciales para posibilitar estudios de pre-inversión e inversión y para apoyar la puesta en marcha de iniciativas de negocios asociativos.

Específicamente, se trata de:

- Identificación de oportunidades de mercado
- Estudio de factibilidad del proyecto
- Estudios de viabilidad de los clientes

- Capacidad de realización de la inversión

Finalmente, independientemente del conjunto amplio de déficit que hoy tienen las organizaciones, es posible establecer y proponer las siguientes prioridades y apuestas:

- El proyecto estratégico de la organización
- La gestión: capacidades y modelos
- Las oportunidades de negocios: identificación, captura y ejercicio
- Las capacidades emprendedoras de los dirigentes y socios

V. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES³

La estrategia de desarrollo organizacional corresponde a un proceso de cambio planificado, en congruencia con las condiciones y los cambios de su entorno, que une o asocia distintas organizaciones económicas que realizan una misma actividad o actividades afines y/o complementarias, con el objeto de mejorar la competitividad.

Entre los elementos principales que determinan la unión y la asociación de empresas, están: a) reducir al máximo los factores de incertidumbre; b) optimizar los procesos de producción y los canales de comercialización; c) ganar una posición más competitiva en el mercado; d) conseguir mayor capacidad de financiamiento y e) aprovechar ventajas fiscales (diseño de una planificación tributaria).

- ***Estrategia de desarrollo organizacional con multiactividad***

Aquí la organización que realiza sólo una actividad de negocio empieza a ejecutar múltiples actividades de negocios, las que son manejadas por una única empresa. La administración y el patrimonio es común.

- ***Estrategia de desarrollo organizacional de cooperación***

Hemos definido como una estrategia organizacional de cooperación, aquella en que se estructura una articulación entre distintas organizaciones económicas, a través de contratos o convenios.

³

Este tema es una síntesis del Capítulo V del documento "Organizaciones Económicas: Propuesta de Acción Institucional", elaborado por un grupo de trabajo, coordinado por Arturo Barrera y María Irene Ochoa. INDAP. Enero, 1995.

En esta estrategia, las diversas empresas que cooperan no contraen relaciones y obligaciones mayores que las que establecen los convenios o contratos, lo que pueden constituir una manera bastante rápida y efectiva para complementar los servicios a los socios e incrementar los volúmenes de operaciones de las organizaciones y, por lo tanto, mejorar la eficiencia de la empresa.

- ***Estrategia de desarrollo organizacional de segundo piso***

Esta estrategia busca la creación de una organización, cuya propiedad es compartida por varias organizaciones y su administración es autónoma con respecto a las organizaciones propietarias.

Esta modalidad, generalmente, busca lograr la integración de varias empresas para realizar actividades que proporcionen un beneficio común (comercialización, gestión, etc.) creando para esto un organismo de segundo piso.

- ***Estrategia de desarrollo organizacional mixta***

A partir de una combinación entre una persona jurídica y personas naturales (generalmente parte de los socios de aquélla) se crea una nueva organización económica, de propiedad tanto de la organización inicial como de las personas naturales, sin que deje de existir la organización inicial.

Esta estrategia tiene como fin aprovechar la experiencia de la organización que actúa como socio para realizar una iniciativa económica de interés de las personas naturales y permite compartir los riesgos y beneficios entre los pequeños productores que participan en forma individual y la organización existente.

Este tipo de estrategia, además de generar el respectivo beneficio, cumple un rol formativo y de servicio con los socios que acceden en forma asociativa al mercado, al tiempo que asigna un rol específico a la organización inicial.

- ***Estrategia de desarrollo organizacional por fusión***

Se produce cuando dos o más organizaciones deciden integrar completamente sus actividades, su gestión y su patrimonio. En este caso, las empresas que toman la decisión dejan de existir y se crea una nueva empresa.

Generalmente, este sistema se desarrolla cuando las organizaciones que toman la decisión de integrarse no tienen por sí solas las condiciones mínimas necesarias para operar en forma eficiente y eficaz en el mercado.

- ***Estrategia de desarrollo organizacional en la lógica holding***

Esta opción busca la unión de diversas empresas bajo la conducción estratégica de una unidad matriz, que suele no relacionarse con la producción de cada una de ellas y consiste en un conjunto de empresas con un alto grado de independencia de su gestión, cuya propiedad mayoritaria está en manos de una sola sociedad.

Se recomienda la expansión o reestructuración de las actividades de negocios en la lógica de holding, cuando las organizaciones intentan una mayor participación en el mercado, a través de distintos negocios (interno o externo) y existe un crecimiento de ellas.

Las alternativas de desarrollo organizacional planteadas representan para las organizaciones niveles muy distintos de exigencias. En general, esas alternativas dependen de: a) las capacidades de gestión, de negociación y de asociación con terceros de las organizaciones económicas; b) las lógicas estructurales de los procesos productivos y de los mercados y c) las capacidades y competencias para diseñar e implementar formas institucionales de mayor complejidad jurídica.

VI. LAS VIAS DE CONSTRUCCION DE ORGANIZACIONES DE NEGOCIOS

La construcción de organizaciones de negocios significa resolver un conjunto de restricciones y tareas, la mayoría de las cuales son muy difíciles de ser asumidas en forma aislada por un grupo de campesinos o una organización en formación. En este contexto, la realidad nos demuestra que no existe una única vía para fomentar y apoyar la formación y el desarrollo de organizaciones competitivas, sino una pluralidad de ellas; diversidad que tiene que ver con la forma y los apoyos que aquéllas necesitan para iniciar y consolidar procesos de formación de capital, para la generación y desarrollo de capacidades de gestión empresarial y para la inserción en los mercados.

En términos generales, es posible distinguir cuatro vías:

a) **El camino propio.** En esta vía es la propia organización la que, a partir de sus capacidades, accede autónomamente a los distintos

instrumentos existentes, ya sea a nivel del Estado o del mercado, sin asociaciones con terceros.

b) La asociación con una ONG. En este caso, es posible observar variadas alternativas de situaciones de asociación. La más frecuente, sin embargo, es aquella en que la ONG pone parte del capital, la gestión o ambos, para lo cual muchas veces constituyen una sociedad distinta para realizar negocios específicos. Después de un tiempo determinado la empresa puede pasar a ser propiedad de los campesinos.

c) El apoyo de una organización de representación. En esta alternativa, lo más frecuente es que la organización de representación apoye a organizaciones de base o a grupos no formalizados de campesinos a acceder a los distintos instrumentos del Estado, apoyándolos básicamente en la gestión y, eventualmente, en el acceso a los mercados. Mayoritariamente, se constituyen sociedades distintas para el manejo de los negocios.

d) La vía microregional. En este caso, la constitución, el desarrollo y la consolidación de la organización de negocios es el resultado de un proyecto mayor que tiene un territorio acotado con una clara opción de mercado, en donde en la práctica, la conducción transitoria la tiene un tercero, sin establecerse necesariamente una asociación.

VII. LOS PROCESOS RECIENTES DE ORGANIZACION CAMPESINA PARA LOS NEGOCIOS EN CHILE

Los procesos organizacionales recientes se caracterizan por una marcada orientación por lo económico-productivo y la incursión en el ámbito de los negocios

En el último tiempo, un gran número de organizaciones ha incursionado en el ámbito de la actividad económica y de los negocios. Estas iniciativas, muchas veces, han tenido su origen en organizaciones de carácter tradicional o de representación, como en grupos de productores que, localizadamente y en pequeño número, se han unido en torno a rubros productivos específicos, formando organizaciones comerciales.

En el Cuadro N°1 se entregan antecedentes sobre el período de formación de las organizaciones de negocios existentes a la fecha. Se observa que un 62,8% de ellas se ha formado en la década de los '90.

Cuadro N°1. Organizaciones Económicas Existentes por Año de Constitución

Años	Número de Organizaciones	%
-60	4	1,6
61-70	40	16,4
71-80	23	9,4
81-90	24	9,8
91-	154	62,8
TOTAL ⁴	245	100

Fuente: Elaboración propia, basada en el Catastro de Organizaciones Económicas Campesinas de INDAP.

Una creciente valoración del elemento de gestión

Las empresas se crean y crecen orientadas por las oportunidades de negocios derivadas de los mercados, requiriendo para ello de la inteligencia ordenadora de las capacidades de gestión; entendida ésta como aquel conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una organización económica, con el propósito de hacer un manejo eficiente de los recursos, maximizar los beneficios y responder adecuadamente a la demanda como orientadora de la producción.

Si bien, las organizaciones campesinas de negocios muestran debilidades en este aspecto, no es menos cierto que existe una creciente valoración del tema.

En el Cuadro N°2 se han identificado variables básicas para una gestión mínima que permita responder a las exigencias de la actividad comercial y de

⁴ De acuerdo a la información disponible en INDAP, se estima que 245 organizaciones realizan, permanentemente, algún tipo de actividad económica en los ámbitos de la producción, de la transformación post cosecha, de los servicios y la comercialización. Esta cifra incluye solamente las organizaciones de carácter básico, según la tipología de INDAP, excluyéndose las de tipo primario.

mercado, las cuales corresponden a registros contables y a capacidades gerenciales de las organizaciones.

Cuadro N°2. Actividades de Gestión Realizadas por las Organizaciones Económicas

Capacidades	Número de Organizaciones	%
Inicio de Actividades	199	81,2
Registros Contables	222	90,6
Balances Anuales	136	55,5
Gerente o Administrador en Ejercicio	114	46,5

Fuente: Elaboración propia, basada en el Catastro de Organizaciones Económicas de INDAP.

En el caso de las capacidades gerenciales, la información se refiere a aquellas organizaciones económicas que poseen la figura gerencial, ya sea por exigencia legal o por modificación de estatutos, existiendo para ello una persona específica. Los antecedentes no diferencian entre la gerencia calificada y aquella en que es un socio quien la ejerce.

La utilización de modelos jurídicos nuevos

En la actualidad, las organizaciones económicas campesinas muestran una gran diversidad en cuanto a la institucionalidad jurídica. No obstante, en los años '90 han cobrado especial importancia las sociedades comerciales, como las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) y las Sociedades Anónimas Cerradas (S.A.C.), lo que puede observarse en el Cuadro N°3.

Así mismo, la información presentada podría dar cuenta de la mayor claridad en los objetivos económicos de las organizaciones y del mayor realismo en asumir las exigencias que conlleva operar en los mercados.

El uso de estos modelos jurídicos, nuevos para la asociación campesina, es el mecanismo que están siguiendo algunas organizaciones de representación para incursionar en el ámbito de los negocios. Para ello constituyen sociedades comerciales cuya propiedad es de la organización de representación.

Cuadro N°3. Organizaciones Económicas y Modelos Jurídicos

Tipo de Organización	Número de Organizaciones	%
A. Gremial	26	10,6
Cooperativa	115	46,9
Sindicato	8	3,3
Sociedad Colectiva Civil	3	1,2
S.A.C.	23	9,4
S.R.L.	70	28,6
TOTAL	245	100

Fuente: Elaboración propia, basada en el Catastro de Organizaciones Económicas de INDAP.

Concentración y especialización en ciertos rubros

Si bien la diversidad de rubros o negocios en los cuales incursionan las organizaciones económicas campesinas es amplia, es posible constatar una creciente especialización en algunos rubros específicos. Estos se relacionan con aquellos que les han sido tradicionales, como son servicios de insumos o comercialización de productos frescos, y con nuevos servicios y rubros que implican agregar valor a la producción en diferentes grados, como es el caso de los centros de acopio de leche, plantas queseras o la selección de leguminosas (ver Cuadro N°4).

Creciente articulación en redes

Esta es una característica nueva e incipiente de los procesos organizacionales en Chile. Ella da cuenta del creciente dinamismo y complejidad que exige la realización de los agronegocios. Un ejemplo de ello son los Centros de Acopio de Leche y la comercialización de leguminosas.

Indirectamente relacionado con este aspecto, es posible constatar en los años recientes, aunque aún en una expresión extremadamente acotada, una mayor apertura y flexibilidad para constituir sociedades en que se incorporan socios no campesinos, principalmente técnicos y profesionales.

**Cuadro N°4. Actividades Productivas Realizadas
por las Organizaciones Económicas**

Rubros	% Sobre el Total
Ganadería	5,0
Hortalizas	8,9
Insumos	12,4
Serv. Maquinaria Agrícola	9,8
Leche y Derivados	19,5
Legumbres y Cereales	11,5
Otros	32,9
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia, basada en el Catastro de Organizaciones Económicas de INDAP.

VIII. LOS PRINCIPALES DESAFIOS

A partir de los antecedentes y de las reflexiones precedentes, es posible identificar algunos desafíos que debieran ser asumidos en el marco de los procesos y escenarios en curso:

- Transitar desde organizaciones económicas débiles a empresas asociativas competitivas. Esto significa, entre otras cosas, una mayor relevancia y precisión de los objetivos económicos en la empresa, que ésta se organice y tome sus decisiones en base a la racionalidad económica moderna y que tenga mayores capacidades para incorporarse e incrementar su presencia en los mercados.
- Constituir una **masa crítica** de empresas asociativas exitosas, competitivas, con modernos sistemas de gestión, con capacidades de articulación entre ellas y con terceros y crecientemente incorporadas a los mercados nacionales y externos.
- Apoyar a las organizaciones para que lideren y conduzcan el tránsito de una agricultura intuitiva a una agricultura que se organiza y toma

decisiones en base a una lógica empresarial, construyéndose en esta perspectiva una cultura y práctica empresarial y de gestión.

- Privilegiar las estrategias de desarrollo organizacional, la actuación en redes y aquellos arreglos institucionales que favorezcan un acceso a los excedentes lo más directamente posible por parte del pequeño productor, superándose fórmulas que, aparte de transformarse muchas veces en inmanejables, pueden distanciarse de los socios y finalmente deslegitimarse.

- Los procesos organizacionales en curso, aunque débiles y con un sentido estratégico no muy determinado, están presentando una significativa riqueza y complejidad que no siempre son seguidas y entendidas por las instituciones que los apoyan, sean éstas gubernamentales o no. Ello exige realizar mayores esfuerzos para acrecentar las capacidades institucionales de comprensión de la lógica y la dinámica de tales procesos.

ANEXOS

Fig. 1. Estrategia de Desarrollo Organizacional con Multiactividad

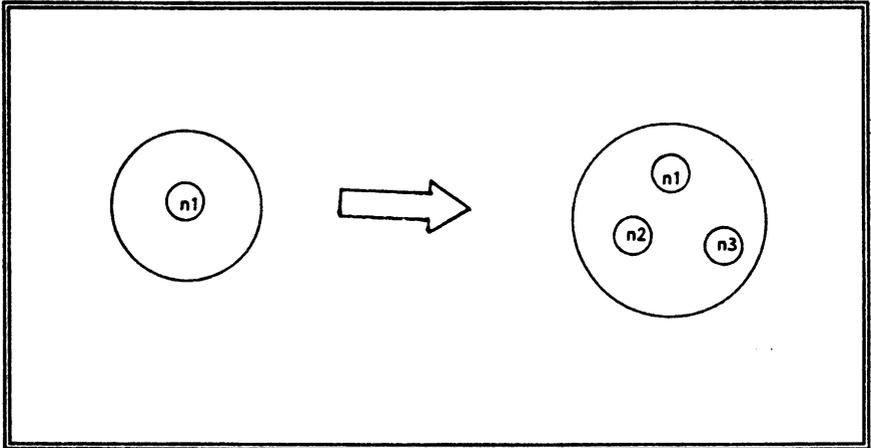


Fig. 2. Estrategia de Desarrollo Organizacional de Cooperación

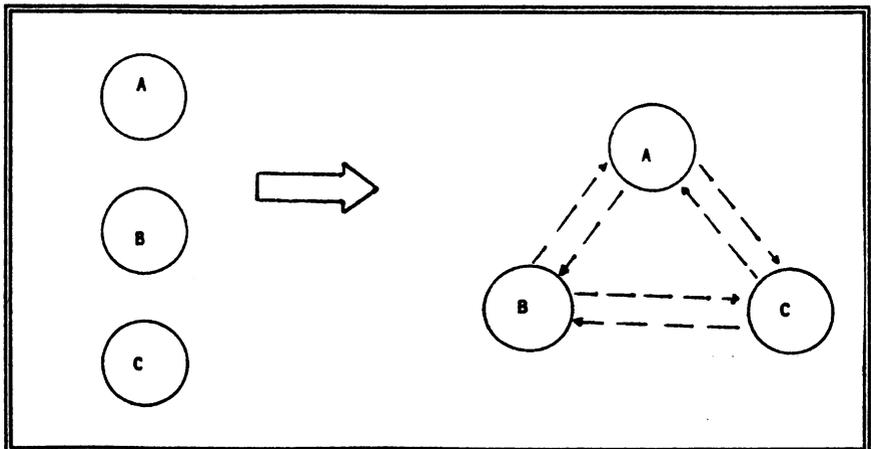


Fig. 3. Estrategia de Desarrollo Organizacional de Segundo Piso

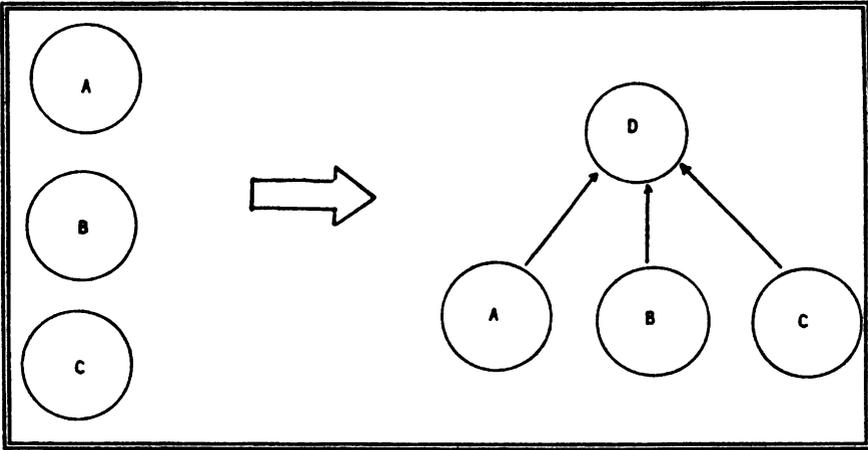


Fig. 4. Estrategia de Desarrollo Organizacional Mixta

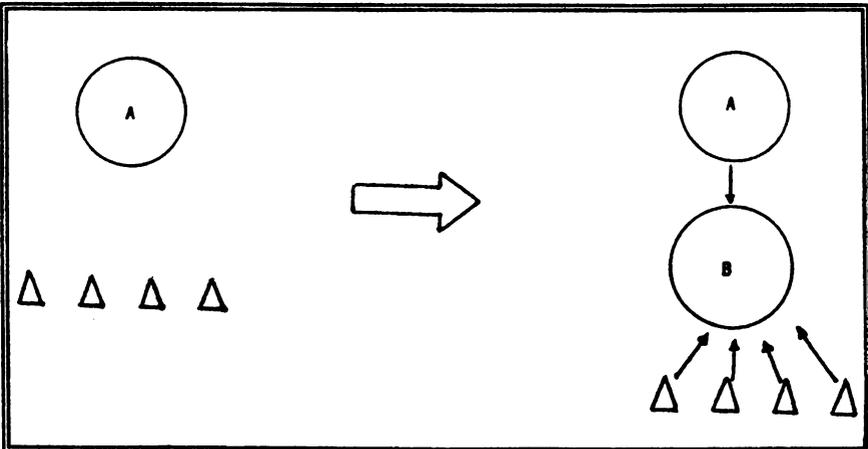


Fig. 5. Estrategia de Desarrollo Organizacional por Fusión

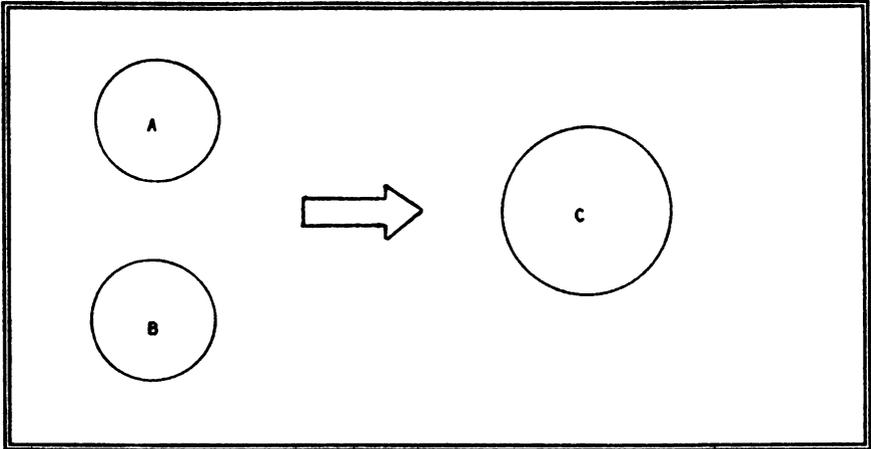
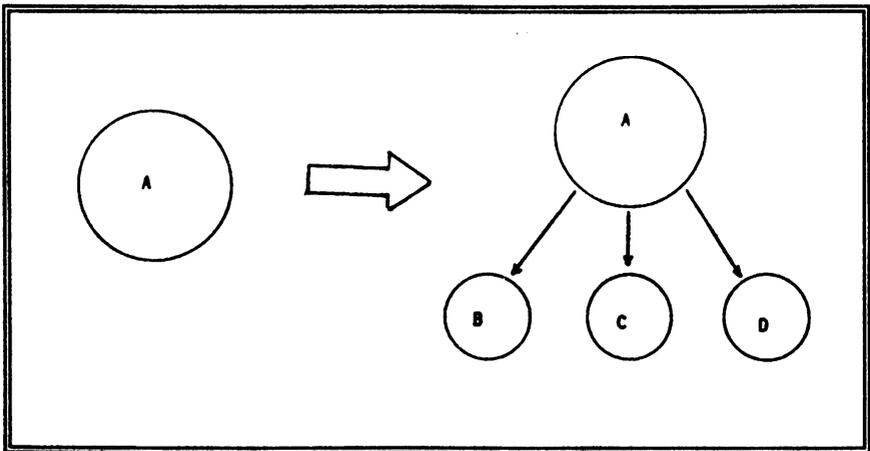


Fig. 6. Estrategia de Desarrollo Organizacional en la Lógica de Holding





CAPACITACION EN GESTION: CONCEPTOS Y ACCIONES

José Nagel Amaro
IICA

I. INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es desarrollar algunas reflexiones sobre aspectos conceptuales de los programas de capacitación en gestión empresarial con énfasis en los pequeños agricultores. Estos comentarios se harán desde una perspectiva predominantemente pedagógica y en la óptica de llamar la atención hacia algunos aspectos que no se deben olvidar al emprender una tarea de esta naturaleza.

Para estos efectos haremos primero algunos alcances a lo que se entiende por capacidad gerencial y las posibilidades de desarrollarla a través de la educación. Posteriormente, ubicaremos el tema en función de las diferentes situaciones campesinas para terminar comentando algunos criterios que son convenientes de tomar en cuenta al diseñar este tipo de acciones.

II. LOS CONCEPTOS

Gestión y capacitación en gestión

En los tiempos recientes ha ganado una creciente importancia el tema de la gestión como factor estratégico para la competitividad de las empresas a cualquier nivel, tamaño y escala. Junto con ello se ha asumido que se trata de una variable que puede desarrollarse dentro de la empresa mediante acciones concertadas y sistemáticas. Para ello han surgido múltiples ofertas en materia de intervención organizacional, asistencia técnica y capacitación.

En estas estrategias no siempre se hacen las precisiones sobre lo que se puede esperar de cada uno de los instrumentos que se utilizan. Por ello, es frecuente que se depositen grandes expectativas en acciones de corta duración a las que se atribuyen efectos inmediatos y profundos que rara vez se producen.

Por otra parte, es también habitual que se atribuyan a la capacitación efectos que no se pueden lograr a través de ella y para los cuales resultan más adecuados otros tipos de instrumentos. Lo que no hay que olvidar es que la capacitación se da normalmente en el contexto de procesos de transformación organizacional, en los que inciden múltiples factores.

Habitualmente, se entiende la capacidad de gestión como "el conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una empresa con el propósito de hacer un manejo eficiente de recursos y maximizar los beneficios". Es importante destacar que este concepto involucra, para nuestros efectos, dos dimensiones: sistemas y personas. Esta distinción es fundamental para captar exactamente las limitaciones y las posibilidades de las acciones de capacitación.

Un proceso de transformación organizacional orientado a mejorar la gestión de una empresa, incidirá simultáneamente en múltiples factores "estructurales", tales como sistemas administrativos, sistemas productivos, tecnología, infraestructura, etc. No obstante, a la vez, ese proceso dependerá vitalmente de los factores "personales", es decir, de las capacidades de los individuos para hacer funcionar esos sistemas, para transformarlos y crear nuevas posibilidades.

Al entrar en el terreno de las "personas" caemos en un campo de alta complejidad en el que se entremezclan habilidades, conocimientos, motivaciones, sentimientos, experiencias, expectativas, anhelos y temores. Sobre estos elementos intentarán actuar los programas de capacitación, procurando posibilitar aprendizajes que se expresen en cambios conductuales favorables a la elevación de los niveles de gestión.

El diseño de los programas de capacitación debe, entonces, partir del reconocimiento de esa complejidad y del hecho que en todo momento se está trabajando con seres integrales, imposibles de ser disociados en sus distintos aspectos. Incluso, a menudo, aquellos factores que no se consideran en los diseños por no ser "intelectuales" son los que en realidad facilitan o impiden los aprendizajes. A diferencia de la implementación de tecnologías o recursos materiales, hay que trabajar en este campo con un grado de sutileza mayor, olvidando los enfoques meramente mecánicos, haciendo gala de gran flexibilidad y sabiendo que hay una dinámica de cambio permanente que afectará el logro de los objetivos que se buscan.

Capacidad administradora y capacidad emprendedora

El punto de partida consiste en precisar a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de desarrollar capacidad de gestión. No se trata de identificar el tema solamente como el "desarrollo de la capacidad de tomar decisiones", por cuanto dentro de una empresa hay niveles de decisiones muy distintos y que comprometen habilidades, destrezas y aptitudes diferentes. Esta falta de precisión lleva a menudo a confusiones en los programas de capacitación los cuales declaran perseguir ciertos objetivos que en realidad no son congruentes con los contenidos y las actividades que ofrecen.

La distinción fundamental que es importante hacer es entre capacidad administradora y capacidad emprendedora. Ambas son objeto de la capacitación en gestión y ambas forman parte de la capacidad gerencial; sin embargo, no son lo mismo y suponen aptitudes y conductas bastante diferentes.

En sí, la capacidad administradora constituye una "destreza" o un conjunto de destrezas, es decir, una "habilidad para hacer bien una tarea". Esta destreza puede darse en niveles diferentes, según la complejidad de los sistemas administrados. Sin embargo, en definitiva requiere sobre todo de una capacidad de orden, de manejo eficiente de instrumentos y una dosis de buen criterio. Se construye sobre bases previas tales como un cierto nivel de educación, algunas aptitudes y el dominio de determinados instrumentos, susceptible de ser adquirido mediante entrenamiento sistemático.

Es importante entender que la capacidad de gestión es, en gran medida, capacidad administradora, la cual no representa una habilidad menor por cuanto permite hacer funcionar eficientemente los sistemas productivos, pero no hay que incurrir en el error de asumir que en eso consiste el total de la capacidad de gestión. El otro aspecto es la capacidad emprendedora.

La capacidad emprendedora nos lleva a una dimensión diferente. Estamos aquí en el terreno de la creatividad, de la capacidad de anticipación, de mirar hacia adelante para hacer surgir lo que vendrá y movilizar la energía suficiente para convertir esa visión en realidades efectivas. Se trata, sobre todo, de la capacidad de mirar de otra manera lo que hoy existe, descubrir los factores potenciales de transformación y asumir el riesgo de la apuesta. Por un lado, puede ser la capacidad para descubrir las tendencias futuras del mercado, y, a la vez, para crear mercados diferentes.

Es a esta capacidad a la que se alude con frecuencia cuando se habla de desarrollar capacidad empresarial. Aquí el problema radica en saber si es posible que ella se desarrolle por medio de la educación. En otros términos, volvemos al antiguo debate que se refiere a si un empresario nace o se hace, puesto que no hay duda de que un administrador sí "se hace", a través de estudios más o menos sistemáticos.

¿Es posible entonces desarrollar la capacidad emprendedora? Los avances combinados de la pedagogía y de las ciencias de la administración nos permiten tener una respuesta afirmativa a condición de identificar cuáles son los factores que originan esa capacidad y cuáles son los procesos que favorecen su desarrollo. Lo que sí es claro es que ese crecimiento se puede hacer dentro de ciertos márgenes y, por lo tanto, el realismo y la modestia deberían caracterizar a estos programas de capacitación.

Los componentes de la capacidad emprendedora

De entre los muchos elementos que están presentes en la capacidad emprendedora, destacaremos seis. Todos ellos nos parecen indispensables y son una constante en los buenos empresarios.

1. La motivación a la ganancia: no hay duda que en la base de la capacidad emprendedora está siempre la compulsión a mejorar, a ganar algo, la necesidad de obtener un resultado gratificante. Más tradicionalmente se hablaría del "afán de lucro", pero indudablemente no se trata sólo de eso. No se limita sólo a la ganancia monetaria sino, de modo más amplio, se refiere a una compulsión a mejorar la situación actual.

2. La exposición al riesgo: la voluntad de asumir riesgos calculados sabiendo que existe un porcentaje de posibilidades de perder, es un factor clave para la capacidad emprendedora. Supone de algún modo una dosis de seguridad interior que permite enfrentar un entorno inseguro. Esto otorga el convencimiento que de la pérdida será siempre posible recuperarse y que, en última instancia, eso no compromete la seguridad fundamental de la persona.

3. La decisión rápida: la capacidad de tomar rápidas decisiones a partir de antecedentes no siempre completos y asumir las consecuencias de dichas decisiones es otro rasgo central de la capacidad emprendedora. La convicción central es aquí la de vivir en un mundo cambiante en el cual las oportunidades se configuran en un momento y en un lugar determinados. Es, en definitiva, la capacidad de aprovechar oportunidades irrepetibles en un mundo que no es cíclico sino progresivo.

4. La capacidad de información: cada día se pone más de relevancia el inmenso rol de la información en la capacidad emprendedora. Desarrollar la capacidad de autoaprendizaje y de autoinformación, es decir, aprender a informarse y la compulsión de estar siempre al día, son una dimensión clave para el triunfo empresarial. Esta información se refiere no sólo al mercado específico en el cual se mueve el empresario, sino a una visión amplia del entorno mayor y a un grupo de aspectos a veces aparentemente muy alejados del mundo del negocio o de la economía.

5. La capacidad de transacción: la habilidad para realizar intercambios sabiendo qué ofrecer y qué pedir en una relación de negocios, es fundamental para la capacidad emprendedora. Saber reconocer en un entorno quiénes son potenciales aliados y quiénes opositores y establecer con ellos alianzas o relaciones de equilibrio, es también otra dimensión de la capacidad de transacción. En definitiva, saber aprovechar los aprendizajes e incorporarlos con facilidad a la conducta es fundamental para moverse en los cambiantes entornos de los mercados modernos.

6. La persistencia: no hay empresario exitoso que no insista una y otra vez en el logro de sus objetivos. La capacidad de continuar adelante a pesar de los obstáculos, de "empujar el carro", de tener un "motor propio" que se impone a las dificultades exteriores, es característica fundamental de la capacidad emprendedora. Es la fuerza y la energía que hace que todos los elementos anteriores se potencialicen y conviertan en realidad lo que alguna vez fueron sólo sueños.

Detrás de estos elementos está siempre presente el rol de la intuición, entendida ésta como un modo de conocimiento no intelectual, sensitivo y que permite tomar muchas decisiones, a primera vista irracionales y que, en el curso del tiempo, se confirman como extraordinariamente acertadas.

De algún modo, el aserto que refleja esto es "sentir para después comprender".

¿Se puede aprender la capacidad emprendedora?

Al observar la complejidad de los factores que componen o inciden en la capacidad de emprender, la primera tentación sería responder negativamente a esta pregunta. Hay demasiados elementos aparentemente no intelectuales o que no se refieren al dominio de técnicas o instrumentos que tienen una preponderancia en producir esa conducta como para que pudiera ser objetivo de desarrollo por procesos educativos.

No obstante, una reflexión más detenida nos lleva necesariamente a otra conclusión. Recordemos que, incluso, un factor tan aparentemente innato como la inteligencia es susceptible de crecimiento o estancamiento bajo ciertas condiciones. Es sabido que el CI se desarrolla a través de programas de socialización apropiados o, lo que es más trágico, el ingreso a ciertos sistemas educativos hace que el nivel de inteligencia de las personas disminuya. Por otra parte, en otros campos del desarrollo humano hay evidencias de que puestas las personas en ambientes adecuados y teniendo, sobre todo, fuertes motivaciones son capaces de cambiar actitudes, desarrollar habilidades y adoptar valores que parecían incompatibles con sus características psicosociales.

En consecuencia, la afirmación fundamental que aquí se hace es que la capacidad emprendedora puede acrecentarse dentro de ciertos límites y en la medida que las personas tengan acceso a programas de desarrollo adecuados. Es obvio, también, que se trata de procesos lentos y complejos que deben ser objeto de extrema atención educativa.

La tarea educativa, en este aspecto, parte del análisis de cada uno de los factores arriba mencionados y del estudio de las condiciones en que ellos

pueden desarrollarse. Define, en cada caso, un camino de entrenamiento, un recorrido pedagógico que se compone de un conjunto de elementos cognitivos, emocionales y valóricos que se ofrecen como experiencias a ser vividas por los sujetos.

Llegados a este punto, dos interrogantes parecen claves. La primera se refiere a si existen bases sobre las cuales se construye esta capacidad, o bien, ¿hay elementos que actúan como barreras al desarrollo de la capacidad emprendedora?

La segunda interrogante compromete nuestro actuar como educadores y podría formularse así: ¿nuestros programas de capacitación estimulan el desarrollo de esta capacidad emprendedora, lo dificultan o son irrelevantes con respecto a ella?

Las barreras a la capacidad de emprender

Como en muchas otras áreas de la vida, en lo que se refiere a la capacidad de emprender las personas también son sometidas a presiones contradictorias. Mientras, por una parte, el sistema económico impulsa a premiar a quienes la poseen, en el hecho, otros elementos del sistema social actúan como barreras importantes para su desarrollo. Haremos mención a algunos de ellos.

1. **La educación:** la primera y, quizás la más importante de las barreras, parece provenir de nuestros propios sistemas educativos. La mayoría de ellos estimula justamente las conductas contrarias a la creatividad, a la búsqueda y a la innovación. La repetición memorística, el énfasis disciplinario, la enseñanza con tiza y pizarrón, el profesor recitante y la pasividad física y mental, son características de la realidad de nuestra sala de clases. El problema es aún más agudo en las zonas rurales, donde la calidad de los aprendizajes desciende al mínimo imaginable y está alejado tanto de los objetivos de la educación moderna como de la cultura de la vida agraria y rural. Adicionalmente, tampoco se logra el rigor conceptual y la disciplina personal que alguna vez caracterizó a la educación tradicional.

2. **La cultura:** debemos estar muy conscientes de que estamos planteando un desafío de emprendimiento en sociedades que están en profunda transformación y en las cuales conviven valores de la cultura tradicional rural junto a la modernidad y el consumo.

En amplios sectores del mundo rural, las características de la vida total están todavía orientadas en otra dirección. Se trata de un mundo percibido como cíclico, marcado por los ritmos de la naturaleza, en donde los procesos maduran lentamente y con leyes que escapan en gran medida al esfuerzo

humano; una sociedad en que las relaciones no son competitivas sino preferentemente solidarias. Hay vastos sectores en donde la supervivencia sigue siendo el problema fundamental y más bien predomina una cultura de la pobreza y no la del emprendimiento.

Junto a ello, en otros sectores de la sociedad rural, el desarrollo de procesos productivos y comerciales modernos, el mensaje de los medios de comunicación y la progresiva urbanización de la vida cotidiana, producen tipos humanos radicalmente distintos. Aquí las limitaciones, a menudo, no son culturales sino de acceso a la información y a los mercados.

3. La personalidad: hay, por otra parte, otras barreras que se inscriben en las características psicológicas de las personas. Personalidades independientes, agresivas o inconformistas son más proclives a la búsqueda de lo nuevo que otras que, siendo más equilibradas, a menudo adoptan actitudes pasivas. La extroversión parece en principio favorecer más los contactos sociales y, por ende, las posibilidades de negocios. La inseguridad muy extrema hace malos empresarios en la medida en que impide asumir riesgos. De algún modo, la historia lo demuestra, los seres inquietos e incluso a menudo inadaptados son quienes abren nuevos horizontes. Esto, obviamente, no constituye una ley. A veces, el hombre tímido, introvertido pero con gran capacidad de observación es capaz, a la hora de los negocios, de tomar la decisión más adecuada en contraste con quien mucho habló y poco reflexionó.

Todo lo dicho es sólo un llamado de atención hacia el hecho de que hay características personales en las cuales hay que detenerse cuando se trata de hacer profecías sobre los futuros empresarios.

¿Qué desarrollan los programas de desarrollo?

En este momento de la reflexión, parece plenamente pertinente hacerse esta pregunta orientada especialmente a los programas de capacitación en gestión para los pequeños agricultores.

La impresión general que tenemos es que la mayoría de ellos se orienta a desarrollar capacidad administradora tanto a nivel de predios individuales como de empresas asociativas; lo que constituye un excelente objetivo, siempre que se tenga claridad sobre lo que se está haciendo.

En el hecho, al examinar la gran cantidad de manuales y de programas de cursos que se ofrecen en el mercado se observa que todos ellos inciden más o menos sobre los mismos aspectos. Contienen una visión general introductoria sobre la empresa y el mercado, analizan en seguida una serie de elementos de planificación y control y se detienen sobre el manejo de

ciertos instrumentos específicos (control de inventarios, elementos de contabilidad, costos etc.). Algunos avanzan a temas de liderazgo y manejo de personal, manejo de reuniones y empleo del tiempo. Son, de algún modo un conjunto de elementos ordenadores, que permiten controlar procesos, asegurar la maximización de los recursos y adoptar decisiones administrativas mejor fundadas. En su fase más avanzada, entregan elementos de análisis macro que permiten tecnificar los análisis para tomar decisiones que afectan al total de la vida de la empresa.

Planteados en esa dimensión son muchos los programas que cumplen con el objetivo de entregar instrumentos y llenan con esto una parte importante de las necesidades de capacitación en gestión.

Sin embargo, el tema de la capacidad emprendedora no queda en absoluto cubierto. Más bien, queda casi completamente descubierto, debido a que, por una parte, las capacidades que componen el emprendimiento no se ponen como objetivo real en dichos cursos. Con frecuencia, aparecen en los objetivos formales los que no se reflejan en las actividades y contenidos efectivos que se imparten, y, por otra, a menudo, el modo en que se programan y se ejecutan los cursos y el enfoque que se da al proceso de enseñanza-aprendizaje, más bien, conspira en contra del desarrollo de la creatividad y de la búsqueda de lo nuevo. Puesto casi en caricatura, y no es el caso de todos afortunadamente, es casi un ejercicio de funcionarios para formar otros funcionarios más que el de facilitadores para estimular a empresarios.

Las mismas prácticas pedagógicas, a menudo, nos traicionan desde el modo de plantear los cursos a partir del énfasis en los contenidos hasta la planificación mediante instructivos, e incluso, obviamente, se debe considerar el hecho de que hay ya un conjunto de contenidos consagrados casi oficialmente como "capacitación empresarial", que descartan en su estructura a la capacidad emprendedora.

Sin embargo, hay también múltiples experiencias que han avanzado en el énfasis hacia la capacidad emprendedora. De ellas es posible aprender algunas lecciones que nos pueden ayudar a la hora de diseñar programas de capacitación empresarial que se propongan tomar el tema en su integralidad.

III. CAPACITACION EN GESTION PARA PEQUEÑOS AGRICULTORES

Es indudable que las características de los programas de capacitación varían en función de la población a la cual están dirigidos. En el caso de la pequeña agricultura nos encontramos con una alta heterogeneidad que hace imposible plantear un solo tipo de programas o definir necesidades, objetivos y

contenidos de manera muy general. Sin embargo, arriesgando el error de generalizar, es posible distinguir al menos tres niveles de destinatarios de la capacitación:

1. Campesinos en agricultura de subsistencia

Se trata de grupos no integrados a la agricultura comercial y en los cuales la preocupación fundamental continúa siendo la supervivencia. En ellos, la lógica cultural que imponen los ritmos naturales es predominante y la racionalidad económica es la de la búsqueda de un equilibrio que permita una seguridad mínima para la sobrevivencia familiar.

Es obvio que, actualmente, este estrato está siendo afectado por diversos procesos de la sociedad global que están provocando transformaciones e introduciendo diferenciaciones importantes. Factores como el acceso a una mayor educación para los jóvenes, la influencia de los medios de comunicación, el mejoramiento de los servicios básicos o la cercanía con centros dinámicos de agricultura moderna, están produciendo cambios que alejan a estos grupos del arquetipo tradicional frecuentemente descrito.

En los grupos más cercanos a una agricultura comercial, con una potencialidad productiva mayor y que sienten la presión del cambio es posible obtener grandes beneficios con acciones de capacitación empresarial. Esto, a condición de ser muy realistas en los objetivos que se persiguen e insertar las acciones en una estrategia global de apoyo que permita un acompañamiento cercano y constante.

En este nivel, la experiencia muestra que tiene una alta utilidad la capacitación orientada a los siguientes aspectos:

- a. El manejo de instrumentos de administración intrapredial que permitan aumentar la racionalidad de las decisiones, controlar el uso de los recursos y mejorar la información sobre el estado de la explotación.
- b. El conocimiento de herramientas de manejo comercial a niveles elementales: boletas, facturas, letras, cheques.
- c. El desarrollo de la habilidad para manejarse en las instituciones del mundo comercial y productivo: bancos, oficinas fiscales, entidades de apoyo tecnológico etc.
- d. El mejoramiento de la capacidad de información mediante la práctica de la lectura de boletines o periódicos y la escucha crítica de radio o TV.

2. Pequeños agricultores integrados a circuitos comerciales

En este caso, se trata de agricultores con viabilidad económica, que utilizan tecnología productiva moderna y están integrados a circuitos comerciales. Igual que en el caso anterior, hay aquí una gama de situaciones que van desde los que están centrados en la producción tradicional para mercados locales hasta los agricultores ligados a empresas agroexportadoras en rubros específicos.

En este nivel, los problemas elementales de administración del predio se encuentran, en medida importante, resueltos o, por lo menos, no presentan un déficit tan dramático como en el caso anterior. Aquí los desafíos van en la línea de aumentar la eficiencia y la capacidad de decisión, por lo que la experiencia indica que los contenidos de una capacitación empresarial deberían orientarse a:

- a. Modernización de los procedimientos de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados económicos de la explotación.
- b. Conocimientos básicos que faciliten la evaluación y la apreciación de proyectos.
- c. Conocimiento de mercados locales, regionales, nacionales y, en ciertos casos, internacionales en función de rubros específicos.
- d. Desarrollo de la capacidad de información y autoinformación sobre procesos macroeconómicos y sociales a niveles regional y nacional.
- e. Desarrollo de capacidad emprendedora: negociación, identificación de oportunidades, alianzas, etc.

En muchos casos, no se pretende que los mismos agricultores manejen las técnicas, sino más bien que sean capaces de contratar los servicios necesarios sabiendo dónde buscarlos y conociendo la utilidad que les pueden prestar.

3. Empresas asociativas

Una situación distinta es la de los socios y dirigentes de empresas asociativas. Aquí la racionalidad es organizacional y los requerimientos de capacidad gerencial se plantean a otro nivel. En el caso de los empleados de dichas empresas, no se presentan grandes diferencias de requerimientos de capacitación con las de cualquier otra empresa del rubro. El problema se produce a nivel de los socios y, especialmente, de los dirigentes que deben

cumplir su rol orientador y tomar adecuadamente las decisiones que les competen.

En este caso, la experiencia muestra que los contenidos de una capacitación gerencial son útiles cuando se orientan a :

- a. La comprensión de la racionalidad de la empresa y de los sistemas de toma de decisiones con especial atención en la diferenciación de los roles ejecutivos y directivos.
- b. El desarrollo de la capacidad de interpretar estados financieros, balances, informes y, en general, instrumentos de control global de los procesos de la empresa.
- c. La capacidad de evaluar proyectos a la luz de su racionalidad, eficiencia interna y de las oportunidades de mercado.
- d. El desarrollo de la capacidad de información sobre el entorno de la empresa a niveles local, regional y nacional.
- e. El mejoramiento de la capacidad de negociación, de concertación de alianzas y de apreciación global de situaciones económicas, sociales y políticas.

En este nivel, las acciones para desarrollar capacidad emprendedora adquieren tanta importancia como en el caso de los agricultores individuales y sus características pueden aproximarse bastante a las que se realizan con las empresas más modernas de la sociedad.

IV. ALGUNOS CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS

A partir de la observación de experiencias exitosas en materia de programas de capacitación, es posible extraer algunos criterios importantes de tener en cuenta para diseñar e implementar programas de capacitación en gestión. Esto, si se quiere efectivamente que los programas apunten a desarrollar capacidad emprendedora y que sean pedagógicamente eficaces.

La perspectiva que se adopta es la de una persona que está en la obligación de diseñar estrategias a nivel nacional o regional y que quiere hacerlo efectivamente atendiendo a la demanda real, con una óptica de servicio más que de programa y con el imperativo de que habrá múltiples ejecutores. Es la situación de las instituciones estatales o de las organizaciones de apoyo privado cuando operan a escala amplia.

Descentralizar decisiones

El principio maestro aquí no es sólo que "otros hagan las cosas", sino sobre todo que sean "otros los que deciden". Esto involucra un no rotundo a la práctica del "instructivo" o a la definición de planes y programas para después capacitar a los instructores para que los implementen.

Por el contrario, la óptica principal es la de "crear ambientes", en el sentido ecológico y cibernético del término. Se trata de crear "sistemas que permitan en su interior el desarrollo de intercambios y procesos". En ellos, múltiples ejecutores y decisores pueden encontrar un lugar cómodo para ejecutar sus acciones, teniendo sus propias metas y motivaciones y, en consecuencia, haciendo suyos los objetivos de la capacitación.

En ese contexto, el arte consiste en definir unas pocas cosas a nivel central y crear las condiciones para que otros actúen. A nivel central, es importante definir: objetivos globales del programa, procedimientos y recursos disponibles, y, a partir de éstos, plantear un conjunto de desafíos a quienes se encargarán de la tarea capacitadora en las regiones, en las áreas o en las instituciones locales.

La regla de oro es: "todo lo que usted puede transferir como decisión, transfíralo", de este modo, se creará una cadena de decisores que termina en la sala de clases y con la posibilidad de que los participantes también tengan la opción de definir su propio destino.

Es muy importante aplicar aquí la regla cuántica que nos dice que todo los procesos son al final resultado de una combinación de Energía más Información. Si entregamos mucha Energía (motivación y recursos) y agregamos la Información necesaria no habrá desafío que no pueda ser superado por los que ejecutarán efectivamente las acciones.

La importancia de lo emotivo

Dicho en términos sencillos "no hay triunfo posible si un programa educativo carece de corazón". Esto involucra muchos aspectos. Por una parte, la necesaria mística de quienes conducen y ejecutan el programa; su convencimiento de que lo que hacen es realmente importante, de que no estamos aquí por un rol burocrático sino porque nos necesitan y que lo que hagamos contribuirá a cambiar las cosas en el mundo.

Por otra parte, significa también el reconocimiento de que el motor principal del aprendizaje es la motivación; un programa debe ser capaz de partir no sólo de la motivación, en cuanto necesidad sentida de hacer las cosas sino de una emoción fundamental que hará que las personas sientan que lo que

aprenden les importa y se comprometen personalmente en ello. Un programa pasa a ser, en definitiva, una cadena de motivaciones más una cadena de compromisos personales en los cuales muchos sienten que se juegan algo importante.

Lo dicho puede sonar para algunos como una cosa obvia y para otros como fuera de lugar en programas que desean introducir la "racionalidad" en las decisiones. Quienes así reaccionan desconocen la importancia cada vez mayor que se atribuye en los aprendizajes al factor afectivo como principal motor, a partir del cual todo lo demás es posible. Desconocen también el rol de lo intuitivo como forma de conocimiento diferente y que es, en gran medida, el lenguaje al que los medios masivos modernos están apelando.

El contacto con el mundo es primero un "impacto", después una "emoción" y sólo después un "conocimiento". Esta realidad tan primaria no hay que olvidarla a la hora de nuestros sofisticados diseños curriculares.

Abrir mundos

La capacidad emprendedora es, en gran medida, una capacidad de entender mundos más amplios, de extenderse más allá de lo que se divisa cotidianamente y allí hacer las apuestas.

En otros términos, las decisiones empresariales descansan muy a menudo en una cultura general que permite tener ciertos criterios para interpretar situaciones específicas y que sólo son dados por esa visión más amplia de las cosas.

Lo dicho sirve para la avalar la importancia de la información en los programas de capacitación. Estamos hablando de la información más amplia que sea posible, sobre los aspectos más generales que sean atingentes o tengan relación motivacional con los temas que se tratan. Todo esfuerzo informativo es positivo y servirá para ampliar el criterio de los participantes. En ese sentido, la oportunidad de seguir una información nacional o internacional que a todos interese es una buena veta para este proceso educativo. Si los participantes están interesados en el NAFTA, por ejemplo, no perder el tiempo es dedicar, durante un ciclo de capacitación, varias horas a la información sobre este tema.

Es por ello que la educación para aprender a informarse resulta vital. El ejercicio en el uso de fuentes escritas de información económica, la interpretación de la página económica de los periódicos o el comentario televisivo, son elementos que ayudan a formar el hábito de informarse y a abrirse comprensivamente al mundo.

La idea de abrir mundos y los intercambios juegan un rol importante. Se trata de estimular las visitas y los análisis de realidades similares en otras regiones o países de las cuales se puedan extraer lecciones. En nuestra experiencia, poner en contacto a dirigentes campesinos de zonas diversas y que enfrentan problemas parecidos, ha servido mucho más que varias horas de cursos para reforzar ciertas conductas y valores.

Interactividad

La interactividad no es otra cosa que convertir todas las instancias del programa en un diálogo; es la posibilidad de que sean los interesados quienes tengan un rol protagónico en su formación y la opción de acción y reacción permanente para corregir aquellos aspectos que sea necesario en la marcha misma del proceso.

En otra dimensión, es poner el acento en los clientes más que en las necesidades de la institución y, muy importante, en los objetivos del proceso más que en los contenidos. Es lograr que los profesores se conviertan en facilitadores y que los alumnos sean efectivamente ejecutantes de su propio aprendizaje.

Decir todo lo anterior es fácil y ha sido ya escrito muchas veces. El problema real es examinar cuánto de esto aplicamos efectivamente en la práctica de nuestros programas. La impresión es que seguimos, por ejemplo, definiendo mucho más los programas en función de la lógica de las instituciones que la de los clientes, que cada vez que pensamos un programa empezamos por la lista de contenidos y que nuestra práctica pedagógica sigue radicada en un profesor-autoridad y ejecutor. En esa misma medida, muchos de nuestros programas pierden la eficacia que buscamos.

Realismo en los medios didácticos

El imperativo de hoy es entrar en la "cultura audiovisual". Salimos del mundo de Gutenberg para entrar en el mundo de MacLuhan. En una sociedad inundada por los mensajes de los medios masivos y marcada por la televisión y la informática, no es posible pensar en continuar haciendo educación con medios de la era anterior.

Partiendo de la base que lo dicho es cierto, es necesario, sin embargo, ir con cuidado en la utilización de los medios. Se trabaja entre dos extremos. La tendencia a continuar con la práctica tradicional de tiza y pizarrón y la tentación de la sofisticación máxima.

El resultado de la sofisticación innecesaria lo hemos visto ya largamente en nuestro continente y se llama "desperdicio". Cuantos programas que han empezado por llenar de proyectoras, retroproyectores, televisores y videos las salas de clases para darse cuenta después que carecen de materiales para utilizarlos, de capacidad de los profesores para producirlos y hasta de energía eléctrica para alimentarlos. Cuantos miles de volúmenes de manuales han sido producidos para dormir en las bodegas de las instituciones.

Aquí el camino es aparentemente simple y consiste en la "adecuación al objetivo y al cliente". Se trata de tener la flexibilidad para definir cuándo se puede usar un material relativamente sofisticado y cuándo, en cambio, un simple folleto o un dibujo pueden ser más útiles. El ideal es llegar a trabajar con "paquetes" que contengan los multimedios capaces de combinar sonido, imagen y palabra como mezcla fundamental del mensaje adecuado a la sensibilidad contemporánea; pero no siempre es posible y ni siquiera necesario.

El otro problema es la dificultad para producir un material tipo que abarque todos los contenidos de un programa para niveles nacionales o regionales. Son esfuerzos a menudo caros y que no se utilizan en su integralidad. Normalmente, hay ciertos módulos que pueden ser usados por usuarios diferentes. A veces, la producción de materiales más específicos sobre temas parciales es más dúctil y permite una utilización más amplia y permanente. En ese sentido se trata de caminar hacia un mercado de materiales al que puedan recurrir los usuarios cada vez que enfrenten una necesidad específica. De este modo, también se hace real la posibilidad de que ellos puedan construir sus propios programas en la seguridad de contar con los materiales de apoyo necesarios.

Procesos sostenidos e integrados

Es importante no olvidar que la capacitación es sólo uno entre varios instrumentos para el desarrollo empresarial. Esto significa que su accionar debe estar claramente articulado con otros agentes e inserto en una secuencia de apoyo que se proyecta en el tiempo. La capacitación empresarial se necesita normalmente en función de la resolución de un problema que una empresa o un grupo de productores está enfrentando. Ese problema ha surgido en el contexto del diálogo con técnicos, con agentes crediticios o con instituciones de desarrollo. En ese contexto, adquiere sentido la actividad formal de capacitación. Por lo mismo, también es a partir de la resolución de ese problema que se produce el seguimiento y la sistematización de lo aprendido. Esto es lo que constituye el núcleo vivencial de la acción, el motor en torno al cual todo lo demás se articula y el arte consiste, justamente, en lograr resultados formativos, ampliar el mundo y generar cambios de conducta derivados de ese problema específico que hoy

y aquí se vive y que se espera resolver. Precisamente, si el problema es resuelto se afirmarán también los aspectos formativos generales que se introdujeron y se reforzará la motivación por abrir mundo. Si ello no ocurre, el proceso educativo fracasará o no alcanzará su verdadera dimensión.

Asegurar la calidad

Finalmente, todo estos procesos son efectivos sólo si la educación que se realiza es de verdadera calidad. Es importante destacar este elemento, porque, a veces, por lo menos a nivel de los sistemas escolares, los procesos educativos flexibles, libertarios, interactivos y, aparentemente, creativos han ido acompañados de una baja en el rigor y en la calidad del aprendizaje.

Por ello es necesario introducir al interior del sistema elementos de estímulo a la calidad de autocrítica, de autoevaluación y de evaluación externa, que permitan asegurar una retroalimentación permanente y aseguren las correcciones oportunas y necesarias.

La calidad habitualmente se procura medirla por tres vías; en primer lugar, por los procesos administrativos, asegurando que se cumplan las exigencias de horarios, infraestructura, contenidos, plazos y tareas. En segundo lugar, por los resultados de aprendizaje, midiendo en qué grado se han logrado los objetivos propuestos al momento de terminar una actividad, y, en tercer lugar, por el impacto en la vida real. Indudablemente la tercera es la más importante, pero, ciertamente también, la más difícil de medir y la que, con frecuencia, se olvida.

Finalmente, a todos nos interesa documentar lo que se hace. Debíamos estimular la sistematización de los aprendizajes que obtenemos y no perder la oportunidad de compararlos. Quizás logremos hacer mejor las cosas.

V. LECTURAS RECOMENDADAS

- **Aguayo, Rafael. 1993. El Método Deming.- Javier Vergara Editor, Buenos Aires.**
- **Babin, Pierre/Kouloumdjian, Marie-France. 1985. Nuevos Modos de Comprender. La generación del audiovisual y el ordenador. Ediciones SM, Madrid.**
- **Besnainou, Ruth y Otro. 1990. Cómo Elaborar Programas Interactivos. Aula Práctica, Ediciones CEAC, Barcelona.**
- **Coleman, Ron y Barrie, Giles. 1991. Guía del Ejecutivo Eficaz. Ed. Paraninfo, Madrid.**
- **Culligan, Mathew y otro. 1991. Principios Olvidados de Gerencia Excelente. Legis, Fondo Editorial, Bogotá.**
- **Díaz Bordenave, Juan y Pereira, Adair Martins. 1986. Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje. Ed. IICA, San José Costa Rica.**
- **Flores, Fernando. 1994. Creando Organizaciones para el Futuro. Dolmen, Economía y Gestión, Santiago.**
- **Hammer, Michael & Champy, James. 1994. Reingeniería. Editorial Norma, Bogotá.**
- **IICA. 1992. Capacitación Campesina con Metodologías Participativas en la Región Andina. San José, Costa Rica.**
- **INDAP-PIIE. 1993. Manual de Autoformación Básica. Aspectos Metodológicos y Educativos en las Agriculturas Campesinas. Santiago, Chile.**
- **Sandoval, Iván. 1995. La Metodología a Nivel de Aula. Universidad de las Condes, Santiago, Chile.**

GESTIÓN Y CAPACITACIÓN: ANTECEDENTES PARA SU IMPLEMENTACION EN LA PEQUEÑA AGRICULTURA

*Claudia Sandoval Contreras
Ing. Administración Agroindustrial*

I. INTRODUCCIÓN

Al umbral del tercer milenio, los desafíos, los cambios y las exigencias son cada vez más crecientes. La tendencia a la globalización de los mercados obliga a introducir tecnologías que hagan a los sectores más competitivos y a perfeccionar los sistemas.

La pequeña agricultura no escapa a esa realidad y en el contexto de la competitividad, la gestión es una herramienta que intenta optimizar los sistemas productivos.

La gestión es una herramienta que, a partir del sistema de relaciones que se da al interior de una organización, genera mecanismos de optimización para desarrollar estrategias competitivas que optimicen los resultados.

El presente artículo es una reflexión compartida sobre la gestión y su importancia en el desarrollo de la pequeña agricultura; entendida la gestión como una herramienta que debe ser transferida al pequeño agricultor y, por lo tanto, los resultados esperados estarán estrechamente ligados a los procesos de aprendizaje que se desarrollen para acercar la gestión a este sector.

Este artículo está desarrollado en cuatro partes, que a partir de una descripción de la problemática que se enfrenta y de la breve experiencia desarrollada en procesos de aprendizaje para el tema de gestión, presenta elementos a considerar cuando se desarrollen experiencias de capacitación.

II. GESTIÓN Y LA PEQUEÑA AGRICULTURA

Antecedentes

Analizar la gestión como instrumento de desarrollo para la agricultura familiar es complejo y, por lo tanto, obliga a hacer una reflexión en torno a las dificultades que enfrenta hoy la pequeña agricultura.

En un primer análisis se puede determinar que este sector enfrenta tres grandes debilidades, llamadas las "3C":

Calidad de sus productos, desde la perspectiva de la falta de homogeneización de calidad y de calidad competitiva.

Continuidad como falta de permanencia en los mercados, a partir de los bajos volúmenes de producción y la estacionalidad de la oferta.

Cantidad como espacio negociador débil, por los volúmenes producidos y la dispersión geográfica de la oferta.

Del análisis conjunto de las debilidades se puede plantear que la agricultura familiar campesina requiere de elementos que la hagan **competitiva**. La falta de competitividad hace cada vez más grande la brecha entre eficiencia y agricultura campesina.

En el esfuerzo por desarrollar una pequeña agricultura competitiva se reconoce la necesidad de **orientar la producción hacia el mercado**, incorporar **tecnologías eficientes** y promover la **asociatividad**, ya sea por rubro o por eslabón de la cadena agroalimentaria.

En el marco de la competitividad, lo anterior resulta indispensable, pero se reconoce la necesidad de incorporar un instrumento que interrelacione todos los elementos y contribuya a la optimización de los recursos disponibles, que son escasos.

En este contexto, se valora la gestión como un instrumento facilitador al interior del sistema de relaciones que se genera entre algunas o todas las funciones de una organización⁵, cuyo objetivo es optimizar los recursos, desarrollando estrategias competitivas y obtener máximos beneficios.

La gestión como instrumento

La gestión es un instrumento que procura el mejoramiento de los sistemas y pone énfasis en desarrollar tres elementos para contribuir a su optimización:

- a) La valoración de la recolección y el análisis de información interna a través de registros y control;

⁵ INDAP, 1994. Programa de Implementación de Centros de Información y de Gestión Empresarial.

- b) La valoración del análisis de la información proveniente del entorno, y;
- c) El desarrollo de un proceso de toma de decisiones eficiente, que utiliza como insumo la información.

Lo anteriormente expuesto adquiere importancia, debido a la prioridad de lograr un equilibrio entre la optimización de los recursos, la obtención de máximos beneficios y la sustentabilidad de los sistemas en el largo plazo.

Al momento de aplicar la gestión, ésta se entiende como un proceso que basa su desarrollo en dos pilares fundamentales; por una parte la **información**, no sólo pensando en acercarla y conocerla, sino como un elemento decisor y, por otra parte, **las técnicas de gestión**, que, como tales, se aplican en el interior de los sistemas, procurando mejorar el desarrollo de las funciones, que se dan en la lógica del funcionamiento.

La gestión es en sí misma un instrumento, por lo tanto, los resultados de su implementación se verán fuertemente determinados por las **capacidades**, los **conocimientos**, las **habilidades** y las **competencias** del productor o de la directiva, en caso de empresas asociativas para conducir los negocios. En la actualidad, para muchos autores esto último es de extrema importancia determinándose como uno de los principales factores del éxito.

A partir de lo anterior, se considera a la gestión como un instrumento de desarrollo, que requiere de inversión para potenciar capacidades gestoras en las mujeres y los hombres que se interrelacionan, trabajan y viven de la pequeña agricultura.

Todo este esfuerzo de incorporar conocimientos, capacidades y competencias, tanto en técnicas en el manejo de los rubros, como en la gestión, permite desarrollar y potenciar recursos y acercar más el concepto de cadena agrocomercial y su visión del mercado como espacio motivador y creador de negocios, entendiendo que los sistemas productivos son un eslabón de ella.

Amenazas y oportunidades para enfrentar el tema

Enfrentar los requerimientos de hoy en el tema de la gestión no es una tarea fácil y menos en forma individual, sobre todo para "los pequeños". Superar debilidades sociales y económicas, como volúmenes de producción y continuidad, requiere de esfuerzos y de la voluntad de asociarse con otros, así como también, exige una gran inversión en transferencia de capacidades y competencias.

En la actualidad, los pequeños productores, debido a su baja escala de producción, enfrentan altos costos y la posibilidad de generar **economías de escalas** es muy reducida; por otra parte, los **costos de transacción**, como; la compra de insumos, la comercialización, el acceso al financiamiento, el acceso a la tecnología, etc., son altos en relación a los volúmenes producidos, traduciéndose en costos unitarios excesivos y disminuyendo aún más la rentabilidad de los negocios.

A partir de lo anterior, el **poder negociador** es reducido, si evaluamos que la negociación frente a los posibles clientes adquiere una importancia relevante, dado que es la posibilidad de ganar "nichos de mercado".

El análisis de las tres ideas anteriores obliga a reflexionar sobre la organización. En consecuencia, la organización puede potenciar la generación de economías de escala, reducir los costos de transacción y aumentar el poder negociador de los pequeños productores, por tanto, la gestión se ve potenciada en el escenario de la asociación.

También es importante considerar que la asociatividad contribuye a salvar las debilidades, pero esta superación pasa necesariamente por un proceso simultáneo de mejoramiento interno de las debilidades de cada subsistema componente de la organización.

Una estrategia que involucre la incorporación de la gestión empresarial asociativa a un proceso de desarrollo, debe considerar la gestión en sus dos dimensiones: **el sistema**, entendido como el conjunto de funciones, relaciones y estructuras que se dan en una empresa para cumplir con sus fines y objetivos y, **las personas**, que comprende el conjunto de sus capacidades, habilidades y competencias para emprender, arriesgar y tomar decisiones⁶.

El ejercicio y la proyección de la dimensión sistémica dependen, en última instancia, de las capacidades antes mencionadas.

La gestión, en su dimensión asociativa, potencia mucho más a la pequeña agricultura y se constituye como un instrumento de desarrollo, pero existe la certeza de que un proceso de modernización de la vida rural requiere de inversiones y articulación en servicios como salud, educación, obras públicas y vivienda, para que el desarrollo del sector sea un avance en la **calidad de vida** de la gente.

⁶ INDAP, 1995. INDAP y el Mejoramiento de la Gestión en la Pequeña Agricultura, Documento Final.

III. LA TRASFERENCIA DE CAPACIDADES Y LA MODERNIZACIÓN⁷

El concepto de modernización y el cambio

La palabra "modernización" es un término de moda y como tal adquiere múltiples significados. Para unos consiste en incorporar tecnologías de punta en las organizaciones, para otros, reconvertir a la pequeña agricultura hacia cultivos innovadores que busquen mayor rentabilidad. El concepto de modernización efectivamente apunta al cambio.

Para que el cambio permanezca en las personas, éstas deben darse cuenta que los cambios traerán consecuencias positivas y deben sentir la necesidad de cambiar; una vez que las personas han asumido el cambio, se puede llevar a la práctica.

El proceso de cambiar parte por descubrir el problema, analizar la situación, elegir una solución y aplicarla. Cuando el cambio pasó por la mentalidad en las personas, hubo un proceso reflexivo de mejoramiento, se innovó en la práctica, se produjo una modernización.

Para que este proceso efectivamente se dé, se requiere de una amplia apertura de las personas. Se debe estar consciente de que siempre puede existir otra forma mejor de realizar las cosas, entendiendo que las personas son sujetos en permanente cambio y con amplias posibilidades de aprendizaje. La modernización de los sistemas requiere de procesos que acerquen los cambios a las personas a través de procesos de aprendizaje.

En los últimos cincuenta años, la humanidad ha logrado los avances más significativos de los dos mil años anteriores. Esto implica que el mundo ha cambiado, que se han incorporado descubrimientos científicos y tecnológicos que obligan a modificar las rutinas, las cosas se hacen de mejor manera, en menor tiempo y con un costo inferior.

El cambio y el aprendizaje

La posibilidad de aprender, demuestra lo poco que se sabe, pero, al mismo tiempo, las tremendas potencialidades que se poseen y que éstas se pueden desarrollar con voluntad, perseverancia y creatividad. Siempre habrá algo que se puede y se debe aprender.

⁷ Este capítulo ha sido desarrollado con el aporte de Iván Sandoval Fuenzalida, Mg. Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile.

La finalidad principal para desarrollar un proceso de aprendizaje será contribuir a que el sujeto del aprendizaje desarrolle más capacidades y amplíe los conocimientos.

En el caso del adulto, la educación adoptará la forma de **capacitación**, entendiendo este concepto como la modalidad que le entregará las competencias necesarias para el logro de la finalidad del aprendizaje.

La capacitación podrá ser formal y no formal. La primera es aquella que se proporciona a través de instancias educativas dedicadas especialmente a esa materia, en este plano podrán tener carácter público o privado. La capacitación no formal se adquiere de cualquier posibilidad no institucionalizada.

El avance espectacular de las comunicaciones reafirma la idea de que el aprendizaje se puede conseguir a través de diferentes caminos. La capacitación formal es uno de ellos, pero también fuente de aprendizaje y, por lo tanto, de capacitación son los medios de comunicación como la televisión (abierta, cerrada, satelital), los diarios y las revistas, las radios y los grupos sociales.

La disposición a aprender pasa por entender que toda actividad humana es susceptible de mejorarse y al conseguirlo se logra aumentar la eficiencia, lo cual redundará en un mejoramiento de la propia calidad de vida de las personas.

Después habrá que identificar la necesidad y analizar cómo se puede enfrentar, aquí entra en juego la capacitación en su doble modalidad: formal y no formal. Elegida la modalidad correspondiente, con voluntad, esfuerzo y perseverancia se podrá conseguir el acceso a aquella información, práctica o tecnología que permita enfrentar el problema que incentivó la capacitación.

En los adultos se requiere de metodologías diferentes, si bien en este plano se suele dar el desarrollo de la creatividad y la imaginación por parte de los especialistas; en el caso del trabajo con adultos es preferible aplicar enfoques no muy avanzados, pero si más concretos.

Es recomendable una motivación sostenida, claridad en los objetivos que se pretenden, determinar el propósito de las actividades y, sobre todo, demostrarles con tacto, tino y discreción que una actividad, aún cuando se esté realizando adecuadamente, siempre es posible mejorarla.

La modernización tendrá plena validez cuando se entienda que todo proceso de cambio pasa primero por las personas. Cuando éstas modifiquen su conducta ante un requerimiento específico, significa que se operó en ellas un cambio de mentalidad. Para ayudar a que suceda este hecho, la educación

jugará un rol determinante y la capacitación dentro de ella será el mecanismo a través del cual los adultos podrán acceder a nuevos conocimientos y tecnologías de avanzadas, los que, mediatizados por la persona permitirán el logro más eficiente en las actividades que se desarrollen. Si todo esto facilitó el mejoramiento de la calidad de vida de quienes participaron en el proceso, significa que éste tiene validez.

IV. GESTIÓN Y CAPACITACIÓN

Procesos de aprendizaje y planificación educativa

La necesidad de perfeccionar los sistemas de capacitación en gestión en todas sus dimensiones y de plantear el desafío de optimizar los procesos de aprendizaje para el tema de la gestión, requiere de acercamiento hacia los esquemas de planificación educativa y al concepto de capacitación.

La planificación educativa es un ordenamiento de los diferentes aspectos que participan en dicho proceso, para ser capaz de responder a las necesidades de las personas a quienes se dirigen las acciones del proceso de aprendizaje.

El concepto de Planificación Educativa involucra cuatro elementos determinantes al momento de pensar en transferir capacidades y competencias: proceso, ordenamiento, necesidades y acciones. De lo anterior se desprende que la generación de un proceso de aprendizaje es, en sí mismo, un proceso que se concibe como la realización de un conjunto de etapas, señaladas a continuación, las que facilitan y minimizan el riesgo al decidir qué hacer.

- Diagnóstico de la realidad de los usuarios del sistemas
- Formulación de políticas
- Planeamiento de objetivos
- Programación de acciones
- Adopción de la acción
- Implementación de la acción
- Evaluación
- Retroalimentación

La consideración de estas etapas propone el desarrollo de un proceso educativo que nace de la necesidad y su objetivo es buscar el medio para satisfacerla.

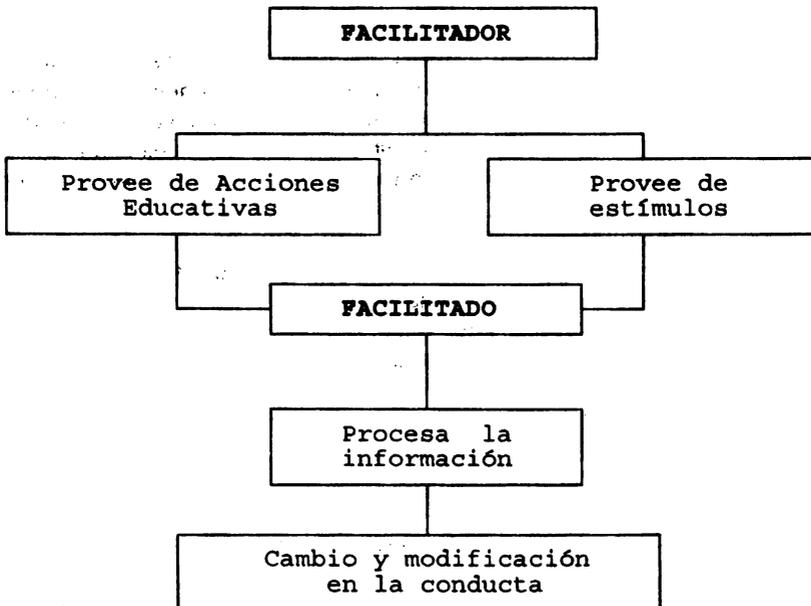
Las acciones educativas que satisfarán las necesidades no sólo se constituyen como acciones de educación formal, sino también es importante considerar que la transferencia de capacidades en los adultos se ve favorecida por el aprendizaje, por la acción y por el valor de las expresiones

de la vida cotidiana, por ejemplo: una salida, una gira técnica, la lectura de un diario, entre otros. El aprendizaje más perfecto está dado por la propia experiencia del error y cobra mayor importancia cuando es causa de un cambio en la conducta.

Facilitadores del aprendizaje

Los procesos de aprendizaje se tornan cada vez más diferenciados e individuales, lo que obliga a los capacitadores a transformarse en facilitadores del aprendizaje y proveedores de estímulos. Este concepto introduce al facilitado y lo hace responsable de su propio aprendizaje. Por otra parte, obliga al facilitador a crear constantemente y a innovar en metodologías y recursos de apoyo, para hacer atractivas y desafiantes esas actividades.

Si bien lo anterior es fundamental, también es importante la capacidad de descubrir el valor educativo en todas las acciones que se realizan.



Programación de acciones educativas

En este marco, la etapa denominada programación de acciones educativas adquiere máxima importancia; cualquier actividad puede transformarse en una acción educativa, pero lo importante es que esta acción responda a la propuesta global.

Si bien, muchas acciones espontáneas pueden ser educativas, lo deseable es que éstas sean determinadas y programadas con anticipación. Para esta tarea se deben considerar los siguientes puntos:

- Grupo de usuarios específico
- Descripción de la acción educativa
- Objetivos de acción
- Contenidos
- Actividades
- Recursos de apoyo
- Metodología
- Evaluación

En el tema de la gestión, las acciones educativas necesariamente deben ser programadas, ya que los procesos de capacitación en gestión para la pequeña agricultura buscan la expansión de capacidades, habilidades y competencias en los ámbitos de los negocios, la organización y el manejo de los recursos, entendiendo a la capacitación como un proceso dinamizador del aprendizaje, el cual es progresivo y gradual, partiendo de la situación inicial del facilitado hasta un estado final ideal.

Al momento de diseñar un Programa de Capacitación que contenga acciones determinadas para abordar el tema de la gestión, es fundamental analizar las tres dimensiones en las cuales se desarrolla la gestión:

- a) La información, como insumo esencial del manejo de cualquier actividad.
- b) El manejo de técnicas, que son transferidas y desarrollan habilidades para desempeñar una tarea específica.
- c) El desarrollo de capacidades y competencias, como una actitud frente al quehacer.

La necesidad de fortalecer a las personas en el tema de la gestión, puede considerar potenciar cualquiera de las tres dimensiones o las tres. Lo importante es tener claro cuál de ellas se desea abordar con más énfasis y conducir los procesos educativos hacia el logro de los objetivos.

En el caso de la **información**, a partir de ella se trabaja el acceso, el uso, el entendimiento y la toma eficiente de decisiones.

En el caso de **manejo de técnicas**, se considera el traspaso de aquellas técnicas que permiten optimizar la labor desarrollada, considerando la innovación, la eficiencia y la sustentabilidad. Entre estas técnicas está, por ejemplo, la planeación estratégica.

Para el **desarrollo de capacidades y competencias** se plantea como fundamental la actitud frente a lo que se desarrolla, la capacidad de adoptar el cambio y la flexibilidad, la capacidad para tomar decisiones y para trabajar en equipo, etc.

A partir de lo anterior, es importante destacar que la transferencia de capacidades en el tema de la gestión se desarrolla fundamentalmente con jóvenes y adultos, por ende, cada facilitado trae una historia, que le da una visión de cómo ver y analizar las cosas, que al momento de aprender son determinantes. El facilitador debe preocuparse de saber sobre el grupo objetivo.

Por otra parte, en este proceso las personas son fundamentales, más que los contenidos, por lo tanto, los logros y las expectativas esperadas deben satisfacerse. Es necesario saber qué esperan del proceso y cuáles son sus motivaciones.

Todos los procesos de aprendizaje van dirigidos a las personas, pero más aún, nacen de sus necesidades y son ellas las que deben sentirse satisfechas con las capacidades, las habilidades y las competencias desarrolladas.

Cada vez es más comprensible que los procesos de aprendizaje no respondan sólo al desarrollo de contenidos, sino también al logro de objetivos individuales, haciendo más débiles las presentaciones de programas de capacitación preestablecidos y fortaleciendo la idea de buscar el logro de objetivos, basados en logros individuales.

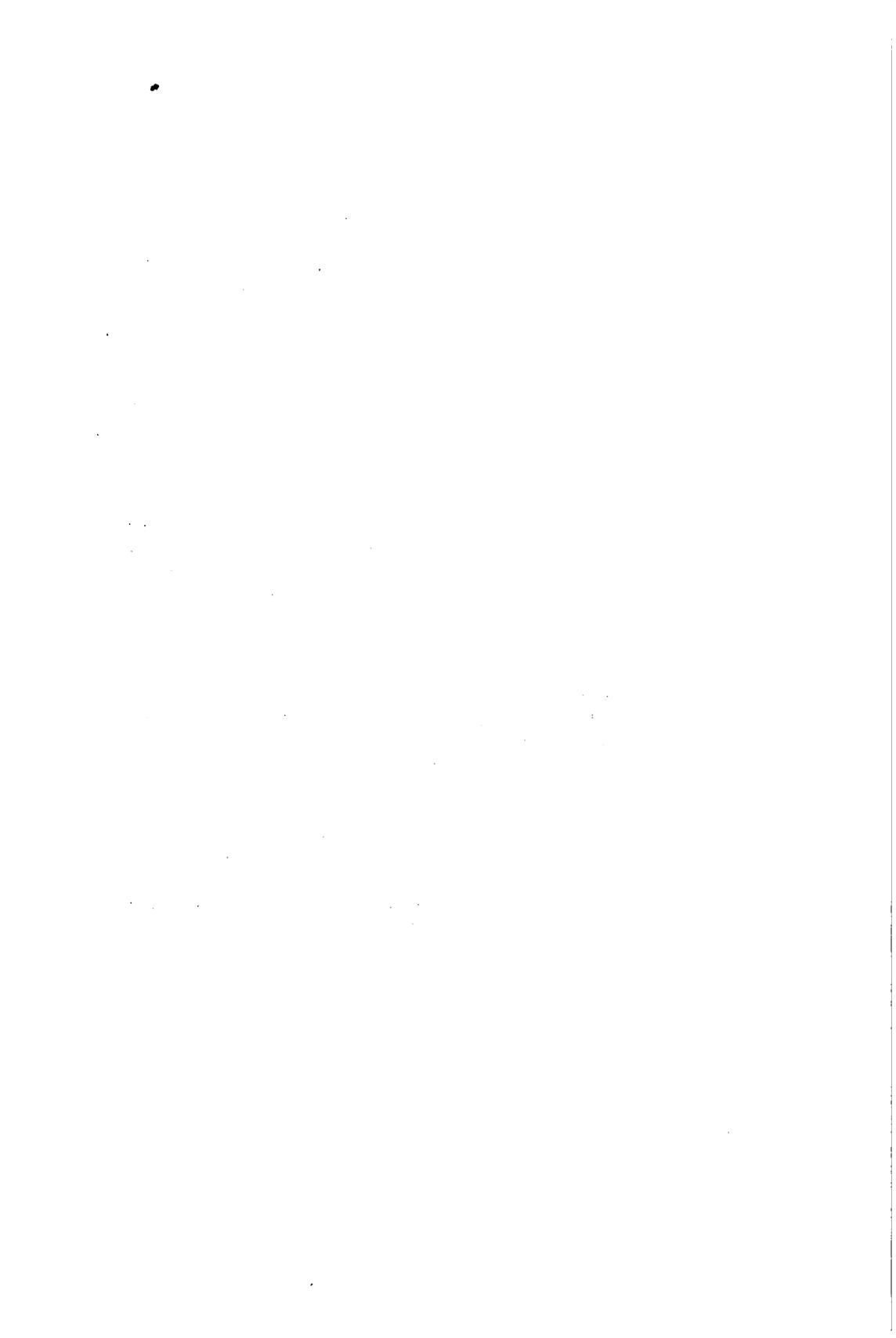
V. PARTICULARIDADES DE LA CAPACITACIÓN EN GESTIÓN

La elaboración de Programas de Capacitación en Gestión considera algunas particularidades, las que deben considerarse al momento del diseño:

- Capacitar en gestión es un proceso gradual y progresivo, por tanto, se deben buscar constantemente metodologías que persigan la

formación en los temas deseados y no la instrucción, limitando la capacitación sólo a la adopción de técnicas determinadas.

- Los logros que se esperan de un proceso de aprendizaje deben estar estrechamente ligados al estado inicial del facilitado. A partir de lo expuesto en el punto anterior, es fundamental determinar las características del usuario y, en función de ellas, determinar las expectativas de logro, el cual es individual.
- Para valorar el proceso de aprendizaje es de vital importancia que el sujeto de capacitación tenga la convicción de que sus necesidades han sido satisfechas. Lo anterior es estimulante frente al desafío y a la motivación de nuevos aprendizajes.
- La estrategia utilizada para el logro de los objetivos del proceso debe partir del análisis de la multiplicidad de enfoques existentes, como por ejemplo: expositivo, grupal, personalizado e individual y elegir aquel que se adapte a la realidad de la población objetivo, al lugar físico del proceso y a los recursos de apoyo disponibles.
- La evaluación de un proceso de aprendizaje para la gestión deberá ser diferenciada, en función de la dimensión en la cual se abordó el tema. Para el caso del manejo de técnicas es importante evaluar la adopción de ella; no obstante, para el caso de capacidades, el cambio en la conducta será determinante al momento de la evaluación.
- Un proceso de capacitación tiene como objetivo desarrollar capacidades, por lo tanto, debe estar seguido por un proceso de acompañamiento del aprendizaje, tanto como mecanismo de corrección de acciones y conductas como por la posibilidad de reforzar y expandir las capacidades adquiridas.



PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE JÓVENES RURALES EN TÉCNICAS DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

*Gino Buzzetti/Michel Leporati
Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAPI*

I. INTRODUCCIÓN

Durante la última década, el mundo ha experimentado profundos cambios en su ordenamiento político, económico y social, caracterizados por crecientes niveles de integración cultural, territorial, social, económica y comercial. Chile no ha sido ajeno a este fenómeno, por el contrario, la conducción política de los cinco últimos años ha marcado pasos importantes en la incorporación activa del país a este proceso, constituyéndose ello, en uno de los objetivos estratégicos del actual Gobierno, en la sustentación de la dinámica de crecimiento y desarrollo que hasta ahora se ha alcanzado (ej.: búsqueda de acuerdos económicos y comerciales con Estados Unidos, Canadá y México, TLC; con el MERCOSUR; con la Unión Europea; con la APEC, entre otros). Para lograr el éxito en este proceso ha sido y es imperante que se continúen realizando esfuerzos tendientes a la modernización de las estructuras sociales, económicas y productivas, en los distintos ámbitos del quehacer nacional, especialmente en los sectores de menor desarrollo relativo.

Uno de los sectores que aparece en peor condición para lograr su modernización, es el de la Agricultura Familiar Campesina (AFC); sector que presenta un gran retraso socioeconómico en comparación con el resto de la sociedad. Esta situación se debe, entre otras cosas, a una tradición y una cultura que la hacen mantenerse distante de los procesos de cambio, debido a dificultades territoriales e infraestructurales que le imposibilitan su integración y, especialmente, debido a una evidente postergación de la cual fue objeto en décadas pasadas.

Las principales restricciones que afectan a la AFC para su modernización son: su posición de marginalidad en relación con los circuitos de información (técnica, económica y productiva), la baja incorporación de tecnología en procesos económico-productivos, sus dificultades de acceso a fuentes de financiamiento, la atomización de su producción y su escasa capacidad de negociación y representación.

Aún cuando todos y cada uno de estos factores restrictivos afectan la posición y las posibilidades de desarrollo de la AFC, hoy en día existe consenso en que los aspectos vinculados a la formación de recursos humanos, a la capacidad de toma de decisiones, de gestión y del desarrollo

efectivo de procesos asociativos, son centrales y, a partir de su resolución, es posible plantearse en un efectivo proceso de desarrollo económico competitivo y sostenible.

A pesar de lo anterior, es común observar que gran parte de las prácticas de intervención, gubernamentales o no, destinadas a desarrollar y a fortalecer estos aspectos a nivel de la AFC, corresponden al traspaso de conocimientos respecto al uso y al manejo de ciertas técnicas e instrumentos específicos, vinculados a aspectos gerenciales y/o administrativos puntuales. Ellas siendo herramientas útiles y necesarias para apoyar la toma de decisiones y el desarrollo organizacional, no son suficientes ni dan cuenta de los requerimientos que hoy presentan las organizaciones y los negocios de la AFC para conseguir niveles de desempeño competitivos. Tradicionalmente, estos procedimientos se caracterizan por recurrir a metodologías tomadas de la experiencia educativa tradicional, en donde profesores exponen temáticas predefinidas en salas de clases, con mayor o menor grado de participación de sus educandos, impartidas en forma masiva y con escaso control acerca del verdadero nivel de aprendizaje y posterior aplicación que de ellas se haga.

Ni los contenidos temáticos ni los procedimientos antes descritos, ni siquiera contar con sofisticadas tecnologías, pueden asegurar hoy día el éxito de una empresa. Ello, además, requiere de liderazgos efectivos que asuman las tareas de conducción y gestión de organizaciones modernas, capacidades susceptibles de ser desarrolladas en un proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a conseguir cambios en las prácticas y estilos en el manejo de organizaciones y de sus negocios.

INDAP, en reconocimiento de esta realidad, ha incorporado, desde 1990, las temáticas relativas al desarrollo organizacional y a la gestión como una línea de trabajo estratégica en la consecución de su misión institucional. Para ello se han probado distintos métodos e instrumentos de apoyo, este artículo documenta acerca de una de estas experiencias, desarrollada por la Oficina de INDAP Región Metropolitana, a través de un programa de entrenamiento en técnicas de liderazgo y gestión dirigido a jóvenes rurales participantes en diversos proyectos o actividades vinculadas con el Instituto.

La propuesta que se desarrolla a continuación resulta interesante tanto por la metodología de trabajo utilizada, que considera un programa de entrenamiento de seis meses de duración, durante el cual se intercalan sesiones de capacitación con sesiones de ejercitación en torno a un proyecto concreto seleccionado por los propios participantes, como por sus contenidos temáticos, que a partir de una redefinición de los conceptos de organización, liderazgo y gestión desde una dimensión lingüística del mundo, pasa de su interpretación tradicional, hacia una concepción más global que entiende la asociatividad, el liderazgo y la capacidad de gestión como consecuencia de

un cambio cultural en las prácticas y estilos de conducción y desarrollo de una determinada actividad.

Esta interpretación lingüística de la realidad atribuye al proceso comunicacional potencialidades y capacidades, que una vez internalizadas posibilitarían un cambio sustantivo en las estructuras y relaciones de las organizaciones, posibilitando su incorporación efectiva y permanente al proceso de modernización en curso.

II. MARCO CONCEPTUAL

Tradicionalmente, la gestión se define como un conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una organización (social, económica u otra) con el propósito de hacer un manejo eficiente de recursos y maximizar los beneficios. De la concepción lingüística aquí propuesta, además de lo anterior, se asume que un efectivo proceso de gestión, más que depender de sofisticados insumos, instrumentos y/o tecnologías requiere de capacidades humanas que dicen relación con conducir, motivar, innovar, transformar, mandar, asignar roles y fomentar la creatividad, en definitiva, en las capacidades de liderar un proceso que tengan las personas involucradas en él, todas ellas capacidades susceptibles de ser desarrolladas en cualquier individuo en un proceso de entrenamiento especialmente diseñado para ello.

Para comprender la lógica conceptual que encierra esta propuesta, a continuación se desarrollan, brevemente, algunos elementos teóricos fundamentales.

Según Echeverría, en su libro *Ontología del Lenguaje* (ed. Dolmen, 1995), para comprender una organización y, por tanto, sus requerimientos de gestión, es necesario ir más allá en el reconocimiento de su dimensión como red de individuos vinculados por intereses y objetivos comunes, reconociendo que, además de lo anterior, una organización es también una red estable de comunicaciones y, como tal, genera una identidad en el mundo que trasciende a sus miembros individuales. En este sentido, las organizaciones constituyen un claro ejemplo del poder del lenguaje: es en conversaciones donde se crean y se constituyen las organizaciones como unidades particulares y donde las organizaciones aseguran su existencia en el entorno, haciendo ofertas y aceptando peticiones de la sociedad.

Siguiendo la misma reflexión podemos decir que los límites de una organización son principalmente lingüísticos, por ejemplo, quien pertenece o no a una organización se decide mediante una declaración. Es así como podemos decir que los límites de una organización corresponden a una línea

trazada por el lenguaje, a través del poder de alguien para hacer una declaración.

Una organización se constituye debido a una red de promesas mutuas. Cada persona se vincula a una organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con algunas condiciones de satisfacción determinada. Las promesas nacen de conversaciones y para ello es necesario que alguien haga una petición o una oferta y alguien declare su aceptación a lo pedido u ofrecido. En las organizaciones económico-productivas, la gente hace promesas en el dominio de la producción, ventas, marketing, servicios al consumidor, administración, gerencia, etc.

Lo anterior es lo que se conoce como la cultura de una organización, cultura que permite el desarrollo de prácticas sociales propias, de formas compartidas de actuar y de hacer frente a circunstancias para producir resultados.

Esta propuesta recoge la interpretación lingüística que Echeverría hace de las organizaciones, desarrollando una metodología de intervención para mejorar la capacidad de acción del sector de la AFC, incorporando capacidades y habilidades de gestión y toma de decisiones de las organizaciones de agricultores familiares campesinas.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE JÓVENES RURALES EN TÉCNICAS DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

Antecedentes preliminares

El enfoque propuesto a continuación visualiza el tema de la gestión desde una perspectiva amplia, contextualizándolo dentro de un proceso de cambios tendientes a modificar conductas individuales y colectivas frente a temas como la participación, la asociatividad, el cambio, la creatividad, las relaciones de poder, el ejercicio del liderazgo, entre otros, y su efecto en los procesos productivos y de negocios, buscando provocar un salto cualitativo y cuantitativo en el desarrollo de las actividades económico-productivas, generando condiciones de flexibilidad y adaptación al cambio, que en definitiva se expresan como la capacidad de los individuos y/o sus organizaciones económico productivas para insertarse y mantenerse competitivamente en mercados globales caracterizados por su dinamismo y cambio.

El programa fue diseñado para 50 jóvenes pertenecientes al sector de la agricultura familiar que se encontraban desarrollando experiencias

económico-productivas asociativas, apoyados a través de diversos programas de INDAP. El grupo de jóvenes, a pesar de provenir de distintos lugares y de condiciones socioeconómicas disímiles, presentaba en común dos características: encontrarse en la búsqueda de opciones que les permitiesen independizarse y surgir y la valoración de la vida rural como expresión de su identidad socio-cultural.

- **Objetivo general del Programa:** mejorar y modernizar la capacidad de gestión de jóvenes rurales involucrados, a través de diversos programas o acciones en desarrollo, con el Instituto de Desarrollo Agropecuario en la Región Metropolitana.

- **Objetivos específicos:**

- Desarrollar habilidades y destrezas en el manejo cotidiano de las actividades de negocios.
- Entrenar en técnicas modernas de gestión de proyectos, con especial atención en los procesos que constituyen la gestión de recursos humanos, negociación y comercialización.
- Desarrollar capacidades de análisis frente a la coyuntura y al mediano plazo en lo referido a prácticas de trabajo, organización interna, nivel de asociatividad, eficacia del trabajo colectivo, funcionalidad de los procesos de negocios asociativos, alianzas estratégicas, innovación, perspectivas de mejoramiento y creación de nuevas organizaciones.

- **Metodología y contenidos temáticos**

La metodología utilizada recoge la modalidad de aprendizaje "aprender haciendo", articulándose entorno a la identificación y a la elaboración de proyectos por parte de los participantes.

Los proyectos son entendidos como un conjunto de acciones, en un ámbito determinado, diseñados para producir un resultado. Cada participante del programa declara un proyecto del cual pasa a ser gerente y se compromete ante un cliente para producir resultados, constituyéndose en el líder de un equipo de trabajo.

De este modo, los contenidos temáticos del curso son puestos en escenarios habituales de las personas involucradas, siendo esto un elemento central de la propuesta de transformación de prácticas y estilos en la gestión: primero,

porque no saca a los participantes de sus quiebres cotidianos, permitiendo diseñar acciones a partir de los propios problemas que enfrentan comúnmente y, segundo, se centra en aspectos reales que requieren ser transformados evitando sólo un ejercicio conceptual.

La implementación del programa se realizó a través de sucesivas interacciones en un trabajo planificado en tres niveles:

- a. Entrenamiento general en talleres
- b. Constitución y monitoreo de equipos de aprendizaje
- c. Seguimiento y apoyo individual

Cada participante fue seguido en una hoja de vida en la que se registró la evolución del aprendizaje. El programa presentó una duración de 70 horas distribuidas en un periodo de seis meses, organizándose en base a las siguientes actividades:

- a) Taller básico (16 horas)
- b) Ciclo de talleres: inicial (24 horas) y de entrenamiento (6 talleres de 8 horas c/u)
- c) Sesiones de trabajo grupal (6 sesiones de 5 horas c/u)
- d) Seguimiento y apoyo individual

Los talleres y las sesiones de trabajo fueron programados en una secuencia taller-sesión-taller con una frecuencia de 15 días. La metodología incluyó un 30% de exposiciones, 30% de ejercicios grupales y un 40% de apoyo y seguimiento individual.

Al término del taller inicial los participantes habían seleccionado una particular destreza o competencia que deseaban desarrollar a nivel personal (ej.: escuchar, pedir, reclamar, demandar, etc.) y una práctica organizacional que quisieran rediseñar, utilizando la teoría de "procesos de satisfacción al cliente". Ello constituyó el proyecto de gestión que se desarrollaría durante el transcurso del programa, ya sea en forma individual o grupal.

Así mismo, al finalizar el taller inicial se dieron instrucciones de horarios, compromisos y reglas del programa.

a) Taller Básico

El taller básico, llamado de "gestión, comunicación y liderazgo", es el trabajo inicial del programa, presenta una duración de 16 horas (dos jornadas de trabajo), su objetivo es desarrollar en los participantes competencias prácticas de gestión moderna, potenciando, a través de prácticas recurrentes, los elementos de comunicación, de liderazgo y el trabajo en equipo.

En este taller se desarrollan los fundamentos de la Ontología del lenguaje, desarrollando una interpretación de la comunicación como coordinación efectiva de acciones, en contraposición a la interpretación tradicional de la transmisión de información.

Junto al desarrollo teórico se realiza una ejercitación básica orientada a desarrollar competencias prácticas para la gestión, comunicación y liderazgo, que permiten a los participantes constituirse en observadores de sus propios estilos y prácticas comunicacionales con el objeto de rediseñarlas y expandirlas, incrementando consecuentemente su poder individual y organizacional y la calidad de vida en el trabajo.

Objetivos específicos:

Al término del taller los participantes deberán ser capaces de desarrollar las siguientes competencias básicas:

- Observar la red conversacional que constituye la organización, distinguiendo los actos de habla comprometidos en la gestión.
- Observar y rediseñar prácticas de trabajo en la organización.
- Escuchar e interpretar los intereses y requerimientos de los clientes internos y externos de la organización.
- Anticipar y lidiar con los quiebres declarados en la organización.
- Evaluar y diseñar permanentemente las condiciones de satisfacción de los clientes internos y externos.
- Evaluar competencias y habilidades de personas y equipos integrados, de modo de rediseñar en forma permanente estrategias de aprendizaje, roles y áreas de responsabilidad.
- Observar estados de ánimo en las personas y equipos y de modo incipiente, rediseñarlos.

Contenidos temáticos del Taller Básico

1. *El contexto mundial en que ocurre la modernización de la gestión*
 - El aceleramiento y la impredecibilidad del cambio en el ordenamiento mundial.
 - La crisis de las concepciones tradicionales de la gestión. Discursos, narrativas y caracterizaciones.

- La globalización y aceleración del mundo y su impacto en las organizaciones.
- 2. *Aprender a aprender: competencia central de la nueva era*
 - La concepción tradicional del aprendizaje y de la educación y las limitaciones inherentes a ésta.
 - Las destrezas del aprendizaje
 - Niveles de aprendizaje
- 3. *La gestión como fenómeno lingüístico*
 - La acción y el lenguaje
 - El actuar en la transparencia
 - El lenguaje como coordinador de conductas consensuales
- 4. *Los actos básicos del habla: pedir, prometer, afirmar, declarar*
 - Las evaluaciones como caso particular de declaraciones
 - Desarrollo de competencias en lidiar con juicios y en hacer juicios evacuativos.

b) Ciclo de talleres (Inicial y de Entrenamiento)

Taller Inicial

El Taller Inicial tuvo una duración de 24 horas (3 días), en él se introdujo a los participantes en una simulación de mercado (juego de mercado), cuyo objetivo fue hacer una evaluación inicial de los mismos por parte del equipo consultor, como también que los propios participantes hicieran una autoevaluación de sus fortalezas y debilidades en la gestión y en el trabajo en equipo.

Por otra parte, se trabajó en la sensibilización de los participantes para incentivarlos a que sean agentes activos y con un 100% de asistencia durante todo el resto del programa.

Talleres de Entrenamiento

El ciclo de Talleres de Entrenamiento se desarrolla con una frecuencia mensual, tienen por objetivo entregar herramientas y técnicas modernas de gestión de proyectos, con la correspondiente ejercitación práctica de adquisición de destrezas, durante las cuales se desarrolla el tema de diseño y gestión de organizaciones.

Contenidos temáticos de los Talleres de Entrenamiento

● ***Gestión de Proyectos:***

1. Interpretación tradicional de proyectos: conjunto de actividades a ejecutar, programadas en el tiempo y asociadas a un resultado esperado.
2. Interpretación lingüística de proyectos: personas trabajando juntas con una misión común y una pasión compartida, que establecen una red de compromisos entre ellas.
3. Potencia de la interpretación lingüística: anticipación de quiebres, facilitación de estados de ánimo favorables, ampliación del espacio de rediseño, explicitación de un cliente.
4. Identificación y manejo de procesos conversacionales que aseguran el éxito de un proyecto.
5. Seguimiento de proyectos, usando análisis de procesos de negocios.

● ***Desarrollo de liderazgo, trabajo de equipo, diseño y gestión de organizaciones modernas***

1. Liderazgo como fenómeno lingüístico y sus consecuencias en el dominio de la educación y el aprendizaje; el poder y el proceso de empoderamiento en la generación de líderes; la persona, las relaciones y la estructura organizacional; las destrezas y las disposiciones de un líder.
2. Ejercitación de habilidades necesarias para articular y desarrollar equipos de trabajo eficiente, efectivos y con un alto grado de bienestar en el trabajo, a partir de una reinterpretación de los fenómenos de la confianza, los estados de ánimo y la dignidad, amén de otras distinciones sobre gestión de proyectos, planificación, coordinación.
 - a. **Generación de confianzas: clave para la constitución de equipos de trabajo:**
 - Ontología de la confianza
 - Fundación de juicios de confianza
 - Ventajas de operar desde la confianza

b. Estados de ánimo asociados a la confianza: confianza, desconfianza, prudencia, ingenuidad:

- Los estados de ánimo como fenómeno lingüístico organizacional
- Ontología de los estados de ánimo
- Posibilidades que abre y cierra un determinado estado de ánimo
- Influencia en la productividad y bienestar del trabajo
- Estado de ánimo: disposiciones básicas que determinan el espacio de acción disponible en un determinado ámbito
- Estados de ánimos básicos: resignación, resentimiento, ambición, aceptación
- Elementos para la distinción y rediseño de estados de ánimo para mejorar el trabajo de equipo
- Desarrollo de la capacidad emprendedora

3. Factores claves de una organización exitosa: convocatoria, manejo de reuniones, actividades grupales, prácticas de trabajo colectivo, asociatividad, comunicaciones, creación de comités, involucramiento de autoridades. Las organizaciones como redes de ayuda: alianzas estratégicas.

● ***Gestión financiera de organizaciones productivas***

- Acceso a fondos de asistencia técnica
- Conocimiento y acceso a fondos de financiamiento públicos

El tratamiento de los temas se caracteriza por realizarse, esencialmente, a través de trabajos prácticos y situaciones simuladas, desarrollando en detalle los siguientes tópicos:

1. Comunicación efectiva

- El líder como comunicador
- Supervisión y diseño de redes comunicacionales
- El líder como generador de compromisos (órdenes, peticiones y promesas)
- Modelo de implementación para la comunicación interpersonal: diseño de proyectos de ciclos de satisfacción al cliente (interno y externo)

2. Establecimiento de metas

- Diseño de lineamientos de acción

3. Orientación del personal
 - El líder y áreas claves para el desarrollo personal y laboral
4. Evaluación de desempeño
 - Proceso para establecer y fundar juicios
5. Manejo de conflictos
 - Reclamos y quejas
 - Elementos de una organización productiva
 - Negociación de posiciones versus negociación de intereses

c) Sesiones de Trabajo Grupal

Las sesiones de trabajo grupal tienen como fin abordar problemas concretos que surjan en el desarrollo de los proyectos - sin perjuicio de que esto también se haga durante los talleres. En estas sesiones se facilita en forma especial la interacción grupal. Se caracterizan por un trabajo fundamentalmente práctico sobre la base de juegos para el aprendizaje.

Quincenalmente, se entregan tareas grupales e individuales, a fin de realizar un monitoreo y una evaluación de cada participante.

El diseño de las sesiones de trabajo grupal se encuentra ligado a la evolución que presenten los proyectos en desarrollo. Se realizan con una frecuencia quincenal y con una duración de 5 horas c/u.

d) Seguimiento y Apoyo Individual

El proceso de Seguimiento y Apoyo Individual mide los avances en el aprendizaje en términos de acciones concretas emprendidas por el individuo. Interesa la observación de cómo se llevan a la práctica las enseñanzas teóricas en su desarrollo durante talleres, sesiones de trabajo grupal y en sus actividades laborales propias.

Para facilitar el cumplimiento de los objetivos de este proceso, al inicio del programa se utiliza un instrumento de evaluación individual especialmente diseñado para el efecto. Esta evaluación se repite transcurrido el 50% del programa y nuevamente al término de éste.

Adicionalmente, se mantiene una hoja de vida individual, en donde se registran los antecedentes y la evolución en el transcurso del programa.

Esta actividad contempla, además, un espacio para el apoyo individual, para lo cual se dispone de un horario de atención personalizada para cada uno de los asistentes, siendo incluso factible constituirse en terreno para brindar este apoyo.

Equipo de Consultores

El programa fue desarrollado por un equipo de 7 consultores (3 titulares y 4 asistentes), los titulares son los responsables del desarrollo de los aspectos teóricos del programa (taller básico, inicial y de entrenamiento) y los asistentes, del desarrollo de las actividades prácticas, del seguimiento y del apoyo individual.

Los consultores titulares son profesionales de amplia experiencia académica y laboral en el área de la sociología, la administración y el desarrollo de recursos humanos y organizacionales. Se desempeñan actualmente en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile.

Costo del Programa

El Programa presentó un costo total de \$ 12.677.774 (US\$ 31.303). El valor de la hora académica total fue de \$ 107.438 (US\$ 265) y el costo por hora académica/alumno, de \$2.248 (US\$ 5,3). Estos valores no incluyen los costos de producción de los eventos.

IV. RESULTADOS

A continuación se presentan algunos resultados preliminares en términos de acciones concretas que los jóvenes han logrado a la fecha, producto de su participación en el programa.

- Proyecto Asociativo (3 socios) para la compra de vehículo y la comercialización en forma conjunta de sus productos. Financiado mediante un crédito solicitado a INDAP, a través del concurso nacional de proyectos. El origen del proyecto asociativo se produjo durante el desarrollo del programa de entrenamiento.
- Proyecto individual de cultivo de frutillas, originado durante el desarrollo del programa, financiado a través de INDAP.
- Proyecto individual de construcción de noria, originado durante el desarrollo del programa, financiado a través de INDAP.

- Proyecto individual para la producción avícola, originado durante el desarrollo del programa y financiado a través de INDAP.
- Proyecto individual para la producción de maní, originado durante el desarrollo del programa y financiado a través de INDAP.
- Cuatro proyectos individuales para la producción y la comercialización de hortalizas bajo plástico, originado durante el desarrollo del programa y financiado a través de INDAP.
- Proyecto individual de compra de vaquillas, originado durante el desarrollo del programa y financiado a través de INDAP.
- Proyecto individual de salón de venta de artesanías, originado durante el desarrollo del programa y financiado a través de INDAP.
- Proyecto asociativo de instalación de un galpón y molino, originado durante el desarrollo del programa y financiado a través del concurso nacional de proyectos de INDAP.
- Proyecto asociativo de prestación de servicios de cosecha y enfiado, originado durante el desarrollo del programa y en estudio para su financiamiento a través de INDAP.
- Proyecto individual de producción de frambuesas, originado durante el desarrollo del programa; financiamiento aprobado con dificultades para constituir las garantías.
- Proyecto asociativo Producción de Hongos Ostras, de origen anterior al programa, potenciado en su dimensión organizacional y productiva.

El monto total de los recursos involucrados en los proyectos originados durante el desarrollo del programa, es de \$ 16.982.499 (US\$ 42.456).

Por último, se debe agregar la constitución de una red de ayuda (informal) surgida en forma espontánea entre los participantes al término del programa, cuyo objeto es mantenerlos contactados para aprovechar y potenciar experiencias, detectar nuevas oportunidades y así, mejorar su posición relativa dentro de la sociedad.

V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con la experiencia generada a partir del desarrollo de este programa, ha sido posible constatar la potencia de los instrumentos utilizados para producir cambios en los discursos y las prácticas de los jóvenes provenientes de tradición campesina. Ello se manifiesta principalmente en el interesante efecto en la apreciación positiva de su condición de habitantes rurales, que en un inicio se encontraba inmersa en un discurso de estados de ánimo que presentaba como muy difícil y lejana la posibilidad de insertarse en forma activa al mundo contemporáneo desde la ruralidad, lo que, incluso, amenazaba la supervivencia de la vida y la cultura campesina, desde un inicio presentada como el valor máspreciado por los asistentes.

El seguimiento a los grupos de trabajo reveló un importante proceso de autolegitimación de la actividad desempeñada y del estilo de vida, generando, al mismo tiempo, aceptación de ciertas facticidades constitutivas del sector en el que participan. Igualmente, hubo un reconocimiento de la apertura de nuevos espacios de posibilidades que antes no se veían o que se declaraban cerradas para ellos.

En relación a las prácticas de trabajo y los estilos de gestión, aún cuando se aprecian cambios en proceso, es prematuro hablar de una transformación efectiva y completa, ello requiere de un trabajo más prolongado y riguroso que sea capaz de, junto con traspasar enseñanzas teóricas y prácticas, hacerse cargo de que ellas se manifiesten crecientemente en el entorno laboral y familiar, situación que en sólo seis meses de entrenamiento no es posible consolidar.

Otro punto de interés fue la evolución evidenciada por los asistentes en cuanto a la importancia del reconocimiento logrado frente al tema de la asociatividad, el que a pesar de que no existe certeza en relación al poder de influencia que los participantes pudieren tener en sus comunidades y contextos socio-culturales, es evidente la clara percepción que tuvo el grupo al finalizar el curso en relación con las oportunidades que ofrece enfrentar procesos económico productivos en forma asociativa. Ejemplo de ello fue la propuesta de mantener la red comunicacional mencionada anteriormente, la que, como se señaló, surgió espontáneamente entre los propios participantes.

A partir de la intervención realizada se espera que surjan o se consoliden iniciativas empresariales ya identificadas. Sin embargo, para que ello tenga un efecto generalizado y permanente entre los participantes se considera necesario proseguir en la profundización de aspectos tales como la generación de cambios en los discursos y prácticas organizacionales, poniendo una medida crítica sobre los propios participantes y sus estilos de

trabajo, generar los grados de aceptación y ambición necesarios para que asuman nuevos roles y desafíos, coherentes con las demandas de la sociedad contemporánea y que preserven sus valores.

En el marco de las posibilidades de intervención que ofrece el INDAP, una propuesta de trabajo que aparece como una posibilidad de consolidar y profundizar los resultados hasta aquí alcanzados, lo constituye el trabajo desde las propias organizaciones de pertenencia de los jóvenes participantes, a través del Fondo de Desarrollo Empresarial, FODEM. De esa manera, se conseguiría una intervención en un plano de mayor poder de articulación con lo cual es posible pensar en contribuir a la creación de redes territoriales de empresas campesinas imbuidas de prácticas modernas de gestión, portadoras de valores comunes y con lenguaje común.

LA EXPERIENCIA DE INPROA EN CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL A ORGANIZACIONES CAMPESINAS

*Juan Carlos Campos
Instituto de Promoción Agraria, INPROA*

I. INTRODUCCIÓN

El propósito de esta presentación consiste en dar a conocer un caso de diseño y aplicación de un programa de capacitación en gestión empresarial dirigido a organizaciones productivas campesinas. Se abordará el contexto en que este programa se gestó, la experiencia y la estrategia de la institución capacitadora, así como también, las dificultades suscitadas y los logros obtenidos.

II. LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL DE INPROA

El Instituto de Promoción Agraria (INPROA) es una fundación privada que promueve el desarrollo de las áreas rurales pobres del país desde 1963. Hasta 1978, INPROA ejecutó diversos proyectos de desarrollo técnico-productivo que fomentaban el aumento y la mejor calidad de la producción agropecuaria campesina.

Se advirtió que estos proyectos, si bien conseguían mejorar la tecnología y el valor de la producción, no afectaban de manera sustantiva el ingreso monetario de los pequeños productores. Así, a partir de 1979, se comenzó a analizar opciones innovadoras capaces de superar este problema. Ya se había dado el paso de convertir (a través de los programas económico-sociales de desarrollo rural) a los inquilinos en productores. También se había dado el paso de organizar, aunque débilmente a los campesinos. Faltaba ahora convertir a las organizaciones productivas campesinas en empresas campesinas. Sólo así sería posible generar utilidades netas que aumentarían los ingresos reales de los pequeños productores y sus organizaciones.

Es en este contexto en el que INPROA se propuso darle prioridad al trabajo con organizaciones reales, reformulando el contenido de sus proyectos. A las actividades técnico-productivas y organizacionales, se agregaron sólidos contenidos de desarrollo de procesos y desarrollo comercial, en la hipótesis de que estos nuevos componentes garantizarían el aumento del ingreso de los campesinos y sus organizaciones. Aún más, a partir de 1984, se

comenzó a restringir el esfuerzo técnico-productivo en beneficio del aspecto comercial y de gestión y a alentar, más bien, el desarrollo agrotécnico endógeno en el plano de las innovaciones que era necesario que surgiera de los propios campesinos.

A continuación, se presentan los principales proyectos económico-productivos de INPROA que ya han finalizado, con diferentes resultados y logros obtenidos.

Principales proyectos agroindustriales y/o comerciales

- 1979 Molino arrocero industrial. Cooperativa Campesina Pichidegua (VI Región).
- 1981 Elaboración de queso, mantequilla y molino triguero industrial. Cooperativa Campesina San Dionisio (VII Región).
- 1981 Comercialización de trigo. Central de Servicios Talagante (Región Metropolitana).
- 1988 Molino trigo San Pedro. Asociación de Organizaciones Campesinas (Región Metropolitana).
- 1990 Central de servicios de maquinaria agrícola. Asociación Gremial Machicura (VII Región).
- 1992 Molino triguero industrial y central de maquinarias Lonko Ketran. Varias comunidades Mapuches de Temuco (X Región).
- 1992 Planta de frío y packing para frutillas de San Pedro. Organizaciones campesinas de San Pedro (Región Metropolitana).

III. LA CAPACITACIÓN EN GESTIÓN. COMPONENTE INDISPENSABLE DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL

De acuerdo con la estrategia y los propósitos institucionales, cada uno de los proyectos de desarrollo productivo (agroindustrial) y comercial- de tres a cinco años de duración- derivaron en empresas campesinas con distintos resultados. Esto es, una vez terminado el proyecto, cada uno comenzó a financiar la totalidad de su operación con los ingresos de las ventas de sus productos y/o servicios prestados. Los componentes habituales de cada uno de estos proyectos fueron:

- a) Programa de Inversiones de Capital
- b) Programa de Créditos (para insumos y gastos de comercialización)
- c) Programa de Transferencia Tecnológica
- d) Programa de Fortalecimiento de la Organización
- e) Programa de Desarrollo de Procesos
- f) Programa de Desarrollo Comercial
 - Planificación estratégica
 - Sistema de información de mercado
 - Acción comercial
 - Capacitación en gestión empresarial

Cabe destacar que, con casi 15 años de experiencia en la ejecución de este tipo de proyectos, se puede concluir que el Subprograma de Capacitación en Gestión se convirtió en una actividad motriz que relacionaba y nucleaba a todos los programas. Es preciso mencionar que Capacitar en Gestión a una organización, sólo tiene sentido y utilidad en la medida que esté aplicada de manera concertada al análisis de los problemas técnicos, productivos y asociativos reales de la organización. La dimensión educativa en la gestión productiva y económica de la organización es indispensable.

IV. LA ESTRATEGIA UTILIZADA PARA IMPULSAR UNA GESTIÓN ECONÓMICA AUTÓNOMA Y SUSTENTABLE EN UNA ORGANIZACIÓN CAMPESINA

Los diferentes proyectos agroindustriales y comerciales ya mencionados, han tenido tanto resultados negativos como positivos. Así, a partir de una experiencia fracasada fue posible adoptar medidas correctivas. En 1979, se inició el primer proyecto del tipo mencionado; se trataba de la instalación de un molino arrocero para la Cooperativa Campesina Pichidegua. Durante los tres años de duración del proyecto, se logró instalar, probar y poner en marcha la agroindustria, con suficientes cursos y seminarios de desarrollo productivo y comercial. A fines de 1981, concluyó el proyecto y se traspasó a la organización la totalidad de los bienes con el propósito de que ésta operara autónomamente como empresa. Como se señaló antes, durante el proyecto se desarrolló un programa clásico de gestión con muchas horas de capacitación en conocimiento de mercados, formas de operar empresas, administración contable y financiera, etc. No fue suficiente la capacitación entregada, ya que la organización no fue capaz de administrar eficientemente los recursos, colapsando tiempo después. La experiencia demuestra que las razones de tal fracaso estuvieron relacionados no sólo con una capacitación incompleta en gestión empresarial, sino también, con una metodología equivocada.

Comienzan entonces a surgir interrogantes respecto a la sustentabilidad de estos proyectos. ¿Cómo se garantiza una gestión eficaz? ¿Es la dictación

de cursos la metodología adecuada? ¿Son éstos los contenidos? Estas y otras preguntas necesitaban respuestas. Había que innovar, inventar, concebir una estrategia diferente o complementaria a la clásica, para que los programas de capacitación en gestión empresarial fueran efectivos.

En 1981, en este análisis se comprobó que era necesario producir un cambio de comportamiento en las organizaciones productivas campesinas y sus dirigentes. Suscitar una motivación para comercializar bien, generar en ellos una conciencia de la necesidad de operar comercialmente. Para conseguir tales propósitos no resultaba suficiente tantas horas de capacitación ni la clásica metodología de dictación de cursos, por muy participativa que ésta fuera. Se necesitaba generar no sólo una capacidad sino también una necesidad de negociar eficientemente. Resultaba indispensable suscitar el interés por emprender y afectar la autoestima en los dirigentes (tanto en aquellos en ejercicio como en los que no lo estaban).

Lamentablemente, gran parte de la capacitación en gestión empresarial a organizaciones impartida en Chile, parte del supuesto de que los campesinos ya están calificados y motivados para adoptar y aplicar los conocimientos adquiridos. En relación con la capacitación clásica que se había impartido, cabe señalar entre los principales problemas los siguientes: tiempo insuficiente para capacitar, poca rigurosidad en la selección de las personas a capacitar, falta de diferenciación en los programas (no se puede capacitar para todo) y metodología equivocada.

A partir de 1981, INPROA, para superar estos problemas comenzó a promover una forma de alianza para el desarrollo y la ejecución de los proyectos, INPROA- Organizaciones Campesinas.

Se trataba de un tipo de asociación que permitiera:

- a. Compartir riesgos
- b. Capacitar no sólo a través de eventos, sino también y en forma fundamental, en la acción misma de cada día.
- c. Disponer de un tiempo y de una flexibilidad mayor para la capacitación y el adiestramiento requerido.
- d. Articular sistemáticamente los aspectos técnicos, productivos y comerciales.

Desde 1981 en adelante, cada uno de los proyectos de INPROA derivaron en empresas con formas jurídicas entre INPROA y las organizaciones del tipo de sociedades comerciales de responsabilidad limitada y sociedades anónimas comerciales, fundamentalmente. Se trataba de asociaciones que durante la vida del proyecto, INPROA sustentaba una mayoría en el Consejo Directivo (un 51%) y la organización, un 49%. De esta manera, durante la vida del

proyecto, la institución disponía de un ambiente adecuado para cumplir con la responsabilidad comprometida ante la fuente financiera del proyecto.

V. LA EXPERIENCIA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

● Contexto general

Además de lo que ya se ha planteado, hay que señalar que la capacitación en gestión empresarial (ya ajustada e innovada) surge como una necesidad de INPROA para asegurar la gestión eficiente de un negocio en manos de campesinos. El tema de la gestión empresarial no es importante ni crucial para las organizaciones campesinas, por lo que aún no constituye una demanda campesina.

● Problemas detectados

Los problemas encontrados en los diferentes proyectos de INPROA para la aplicación de un programa de capacitación fueron:

- Cultura productiva campesina tradicional: producir más de lo mismo.
- Aversión del campesino al riesgo.
- Escaso o nulo conocimiento de maneras de negociar en las organizaciones.
- Desconocimiento o desinterés de la organización por el entorno y, especialmente, por los consumidores de sus productos.
- Insuficiente consideración institucional de los problemas que realmente dicen tener los campesinos.
- Insuficiente nivel de instrucción de quienes toman las decisiones en las organizaciones campesinas.

● Supuestos planteados

Ante estos problemas, surge la necesidad de desencadenar un proceso basado en el emprendimiento. Para ello, se contó con fortalezas de la organización:

- Existencia de un capital humano, joven, instruido y, por lo tanto, potente.
- Existencia de un desarrollo tecnológico y productivo de la economía campesina satisfactorio, en que es posible alentar el desarrollo endógeno de cada organización.
- Posibilidad de acceder a nuevos mercados con volúmenes y calidades satisfactorias.

- Interés de ciertas organizaciones campesinas por generar más ingresos.
- Confianza satisfactoria de organizaciones en ciertas instituciones calificadas de las cuales están dispuestos a recibir capacitación.

- **Destinatarios y metodología utilizada**

La capacitación en gestión corresponde a un trabajo interactivo entre los profesionales de INPROA con integrantes de la organización, basado en el aprender-haciendo-usando. La capacitación es dirigida, de manera diferenciada, a dirigentes, administradores o gerentes, socios y empleados de la organización, con diferentes contenidos y metodologías.

a. Capacitación a dirigentes: el espíritu emprendedor es un proceso humano profundo, que se inserta en un mundo lleno de frustraciones y desconocimiento. Se trata de generar un ambiente de confianza en los dirigentes (representantes de la organización), a través del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comités específicos de la organización.

Los pasos metodológicos consistieron en el desarrollo de conversaciones abiertas con los dirigentes, usando la instancia del Consejo y de los Departamentos en diferentes temas, así como también en la práctica de trámites, negociaciones, entrevistas, etc., tratando de afectar la autoestima, la actitud optimista, la responsabilidad, la perseverancia y la automotivación; escucharles y analizar su capacidad intuitiva y creatividad naturales; escuchar y debatir sus sentimientos, su compromiso y sus sueños, etc. A partir de ello, se hicieron Talleres de Capacidad de Negociación, analizando la posición y los intereses, haciendo aplicaciones a ejemplos prácticos y reales de los diferentes programas técnicos, productivos y sociales existentes en la organización y, analizando la importancia no sólo del entorno sino también de las relaciones interpersonales (dirigentes, socios, empleados) al interior de la organización.

Se utilizaban las reuniones semanales del Consejo de Administración como instancia obligada de interacción y debate acerca de la identificación y definición de problemas, de análisis de soluciones y de toma de decisiones. Se aprovechaban al máximo los problemas (de diversa índole) como una oportunidad para poner en acción la imaginación y la creatividad para la toma de decisiones. Se trataba de lograr en los dirigentes el conocimiento de la problemática global de la organización (tanto al interior de ésta como en su entorno) y sus probables soluciones. No se trataba de convertirlos en gestores, sino en dirigentes con motivación, con una actitud positiva y tenaz a la hora de decidir grandes temas y comprender la necesidad de confiar en

una administración eficiente y en un asesoramiento calificado en temas específicos.

b. Capacitación al administrador o gerente: la experiencia de INPROA señala que no resulta procedente calificar o capacitar a gerentes de organizaciones productivas campesinas. No es conveniente gastar recursos en personas que posteriormente emigran. Se recomienda la contratación de gerentes ya calificados.

c. Capacitación a empleados de la organización: los empleados de la organización (personal profesional y administrativo) fueron objeto de un programa de capacitación empresarial clásico, es decir, a través de cursos y talleres relacionados con contenidos habituales acerca de la empresa, de los mercados, de comercialización, de gestión administrativa y financiera, de manejo de personal, etc.

d. Capacitación a socios: en lo que se refiere a los socios de las organizaciones, se ha procurado adoptar el criterio de considerar especialmente a la gente joven (hijos de campesinos), que regularmente presentan más interés y tienen mayor instrucción que sus padres. Se trata de empezar a preparar a la generación que reemplazará a los actuales dirigentes, ya se observan resultados concretos. En el proyecto de la Cooperativa Campesina de San Dionisio, los jóvenes capacitados han ido ocupando cargos de empleados y de dirigentes con óptimos resultados. El tipo de capacitación impartida a los socios, en especial a los jóvenes, se ha desarrollado con un método similar al que se ha aplicado a los dirigentes. También se les ha entregado capacitación en temas específicos de empresa (tal como se ha hecho con los empleados).

● **Contenidos**

Diversos contenidos han contemplado las jornadas de capacitación en gestión empresarial. Así por ejemplo, en la capacitación a dirigentes en el tema del emprendimiento y autoestima, se han desarrollado talleres y conversaciones en aspectos tales como el manejo de entrevistas, colaboración y confianza, relación interpersonal dirigente-gerente-empleados-socios, contrato de delegación, comunicación y contacto; posteriormente, conocimiento del entorno, instituciones públicas y privadas, manejo de reuniones y compromisos y, finalmente, técnicas de negociación, basados en la posición e intereses de quienes negocian.

Dependiendo del tipo de organización, se le ha dado mayor o menor énfasis a determinados temas, los que se han analizado y experimentado con las situaciones y problemas de cada día. Este tipo de capacitación se ha entregado a organizaciones durante un periodo de uno o tres años.

Posteriormente, se han practicado seguimientos para ajustar o adecuar la capacitación realizada.

En lo relacionado con los cursos y seminarios en el tema, con los empleados y en parte con los socios, se han desarrollado contenidos de política económica y empresarial, gestión de empresas, comercialización, negociación, manejo de recursos humanos, gestión administrativa y financiera, control presupuestario, etc.

● **Análisis y evaluación**

A modo de sintetizar la experiencia adquirida y los logros obtenidos con organizaciones campesinas, se puede afirmar que:

- Cada caso de capacitación en gestión empresarial es diferente, ya que cada organización tiene rasgos específicos, por lo que la metodología y los contenidos a desarrollar deben ser exclusivos.
- La capacitación en gestión debe aplicarse aprovechando las instancias diarias de decisión tanto a nivel interno como del entorno de la organización.
- La capacitación en gestión es un excelente instrumento nucleador que combina y articula las diferentes actividades de un proyecto de desarrollo rural. No resulta útil impartir una capacitación en gestión cuando no existen actividades productivas o comerciales reales.
- La metodología y los contenidos deben ser lo suficientemente flexibles, diseñados de tal manera que puedan ser ajustados en la ejecución cuando ello sea necesario.
- Es indispensable adoptar rigurosos criterios de selección de los destinatarios de los cursos, dados los objetivos concretos que se intenta lograr.
- Es importante la calificación y la experiencia de los profesionales capacitadores, dada la especificidad de temas no sólo económico-productivos sino también sociales.

VI. CONCLUSIONES

Se presenta esta experiencia como una opción a considerar por otras instituciones, para aplicarse en ciertas organizaciones, si lo que se pretende

es a suscitar una comprensión de la importancia de una gestión eficaz en el manejo del negocio agropecuario.

La capacitación en gestión empresarial no es un programa que puede desarrollarse aisladamente, ya que no sería eficaz. Tiene que estar encadenado a una actividad económica real, a un proyecto de desarrollo productivo y comercial vigente.

Varios son los ejemplos de proyectos agroindustriales o comerciales de INPROA que se encuentran operando como empresas campesinas, totalmente articulados a los mercados locales y regionales.

Aún más, algunos ya están generando significativas utilidades y se encuentran en un proceso de expansión. Todo ello ha redundado en mejores ingresos y mejor calidad de vida de la familia campesina.

CONCLUSIONES

Este Curso-Taller "Diseño e Implementación de Actividades de Capacitación en Gestión Empresarial para la Pequeña Agricultura", realizado los días 4, 5 y 6 de octubre, en la ciudad de Talca, Chile, formó parte del marco de actividades del Grupo Temático II de PROCODER, Organización y Gestión Empresarial. Su objetivo fue "desarrollar en los participantes la capacidad de comprender de manera general los elementos y procesos principales del diseño e implementación de actividades de capacitación empresarial, con especial referencia a la pequeña agricultura".

Las principales conclusiones y acuerdos de esta actividad son:

- **En general, las instituciones miembros del PROCODER no cuentan con unidades específicas y especializadas en los temas de gestión, asumiéndose, en algunos casos, como variable transversal. En todas ellas, el desarrollo de instrumentos específicos para fortalecer y/o modernizar la gestión asociativa o individual, es muy precario, incorporándose esta dimensión preferentemente en los programas de capacitación.**
- **Las mayores dificultades para diseñar y ejercitar políticas y acciones en este ámbito se relacionan con: a) el insuficiente posicionamiento de este tema en cada una de las instituciones; b) las insuficientes capacidades técnicas institucionales disponibles, tanto en cantidad como en calidad; c) la precariedad o inexistencia de marcos conceptuales adecuados a la pequeña agricultura, que den cuenta de los avances que se han experimentado en los últimos años y que sean utilizables por la pequeña agricultura y d) la no siempre explícita demanda por gestión por parte de los agricultores.**
- **Actualmente, está en curso una significativa transformación de los paradigmas organizacionales y de la empresa tradicional. En este ámbito, se han implementado interesantes avances en las tecnologías de gestión. Complementariamente, los desafíos y las exigencias de la transformación productiva de la agricultura familiar requieren de avances que sean adecuados y usables tanto por los segmentos de la agricultura familiar, articulada actualmente a los mercados, como de aquellos segmentos que se orienten más al autoconsumo. En este contexto, la gestión representa un tema de la más alta relevancia para la pequeña agricultura, que debe, necesariamente, ser reforzado y profundizado en el trabajo del PROCODER.**

- En este contexto, entenderemos por gestión a aquel conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una organización económica, con el propósito de hacer un buen manejo de los recursos y alcanzar ciertos objetivos. En este sentido, la gestión debiera ser una técnica neutral en cuanto a los objetivos a los que sirve, pues éstos son determinados en cada caso por los pequeños productores, dependiendo de sus culturas e intereses. Específicamente, para las organizaciones articuladas a los mercados, la gestión es un instrumento para maximizar los beneficios y responder adecuadamente a la demanda como orientadora de la producción.

- En términos más específicos, se acuerda como líneas de trabajo del Grupo Temático II, las siguientes:
 - a) Avanzar en la definición de un marco conceptual apropiado a lo realizado por la pequeña agricultura de los países de la región, en los ámbitos de la gestión y la asociatividad económica.

 - b) Generar un ámbito regional de análisis y seguimiento de iniciativas innovadoras en torno a los contenidos y métodos de la capacitación en gestión de pequeños productores.

 - c) Promover el intercambio de experiencias e iniciativas modernizadoras de organizaciones de pequeños productores agrícolas.

 - d) Registrar y sistematizar las experiencias interesantes e innovadoras en el ámbito de la gestión predial y asociativa, en los países del PROCODER y de América Latina.

LISTA DE PARTICIPANTES

Argentina

Grandoli, Raúl Ernesto
Jefe, Agencia de Extensión Rural
INTA
Constitución 441 - Esquina (3196)
Corrientes
Teléfono: (54-777) 60048
Fax : (54-777) 60048

Scatturice, Daniel E.
Programa Social Agropecuario
Paseo Colón 922, Piso 2, Of. 201 (1063)
Buenos Aires
Teléfono: (54-1) 349-2065 / 2066 / 2067
Fax : (54-1) 349-2066

Tsakoumagkos, Pedro
Dirección de Planeamiento y Desarrollo
Agropecuario
Secretaría de Agric., Ganadería y Pesca
Paseo Colón 982, Piso 3, Of. 163 (1305)
Buenos Aires
Teléfono: (54-1) 349-2666
Fax : (54-1) 349-2677

BRASIL

Batista de Medeiros, Carlos Antonio
Assessor Técnico, Secretaria de Trabalho e
Ação Social-SETAS/PAPP
Centro Administrativo, Km. 0
Natal, Rio Grande do Norte CEP. 59.000
Teléfono: (55-84) 206-5205 / 2213
Fax : (55-84) 231-3824

Freitas Barroso, Francisco Expedito
Assessor de Operações
UT-PAPP-PI
Av. Miguel Rosa, 3190-S
Teresina-PI. CEP. 64.001-490
Teléfono: (55-86) 221-4142
Fax : (55-86) 221-2241

Gonçales Liberal, Edmilson
Coordenador de Difusão de Tecnologia
Instituto Agrônômico do Paraná - IAPAR
Rod. Celso Garcia Cid. Km. 375
CEP. 86001-970, Londrina-PR.
Teléfono: (55-43) 326-1525
Fax : (55-43) 326-7868
E.Mail : IAPARD@BRFUEL.BITNET

Kroeff Borges, Jairo
Extensionista Estadual
EMATER-PR.
Rua Nereu Ramos 844
Caixa Postal 211
Pato Branco-PR.
Teléfono: (55-462) 243988
Fax : (55-462) 243988

Matos Filho, João
Assistente Técnico
Secretaria do Trabalho e Ação Social-PAPP
Centro Administrativo, Km. 0 CEP. 59.000
Natal- Rio Grande do Norte
Teléfono: (55-84) 2313824 / 2062213
Fax : (55-84) 2313824

Monteiro Corrêa, Ludgério
 Diretor do Dpto. de Extensão Rural
 Ministério da Agricultura
 Esplanada dos Ministérios, Bloco D,
 Anexo B, 1º Andar, Sal 103
 Brasília D.F.
 Teléfono: (55-61) 322-0681
 Fax : (55-61) 321-9615

Fernández Elgueta, Fernando
 Investigador,
 Depto. de Gestión y Sistema Productivos
 Instituto de Investigaciones Agropecuarias
 Casilla 165
 Cauquenes
 Teléfono: (56-73) 512502
 Fax : (56-73) 512502

Narita Harue, Solange
 Coordenadora de Operações
 Programa de Apoio ao Pequeno Produtor
 Rural-PAPP
 Av. Miguel Rosa, 3190-Sul, Bairro Centro
 CEP. 64.001-490
 Teresina-PI.
 Teléfono: (55-86) 221-8103 / 221-4142
 Fax : (55-86) 221-2241

Gil de Muro, Julio
 Coordinador de PROCODER
 IICA
 Rosa O'Higgins 30, Las Condes
 Santiago
 Teléfono: (56-2) 2466335 / 2464544
 Fax : (56-2) 2011415
 E.Mail : procoder@reuna.cl

CHILE

Barrera Miranda, Arturo
 Asesor de la Dirección Nacional
 INDAP
 Agustinas 1465
 Santiago
 Teléfono: (56-2) 6994501
 Fax : (56-2) 2471748

Grez Marchant, Patricio
 Encargado de Desarrollo Rural
 ODEPA
 Teatinos 40, Piso 8
 Santiago
 Teléfono: (56-2) 6963241
 Fax : (56-2) 6957795
 E.Mail : pgrez.minagri.gob.cl

Klein Soto, Patricia
 Consultor de Apoyo
 INDAP, Area Curepto
 Manuel Rodríguez 59
 Curepto
 Teléfono: (56-75) 690005
 Fax : (56-75) 690005

Cartés Sepúlveda, José Antonio
 Jefe, Unidad de la Organizaciones
 INDAP IX Región
 Bilbao 931
 Temuco
 Teléfono: (56-45) 212167
 Fax : (56-45) 212167

Lara Meneses, Claudio Jorge
 Servicio de Desarrollo Organizaciones
 INDAP - X Región
 Av. Portales 774
 Puerto Montt
 Teléfono: (56-65) 252144 / 252176
 Fax : (56-65) 252176

López González, José
Consultor de Apoyo Técnico
INDAP
Avenida San Pablo 785
Casilla 791
Talca
Teléfono: (56-71) 243464
Fax : (56-71) 243464

Stallmeister, Paul
Profesor, Universidad Técnica de Múnich
Universidad de Talca, Escuela de Agronomía
(temporal)
T.U. München - Weihestephan
Lehnstuhliger Agrarpolitik, Land-a Agrar-
soziologia
85350 Freising, Alemania

Nilo Véliz, Carol
Consultor de Apoyo Técnico
INDAP-Parral
Pablo Neruda 533
Parral
Teléfono: (56-73) 462428
Fax : (56-73) 462428

Stuardo Díaz, Mirta
Servicio de Desarrollo de Organizaciones
INDAP-VIII Región
Serrano 529
Concepción
Teléfono: (56-41) 240062 / 237418
Fax : (56-41) 240062

Sáez Tonacca, Luis
Gerente de Empresas Agrícolas
Confederación Unidad Obrero Campesina
Lord Cochrane 30, Of. 1009
Santiago
Teléfono: (56-2) 6992123
Fax : (56-2) 6325679

Torres Muñoz, Juan Pablo
Ing. Agrónomo, Jefe Área INDAP
INDAP
Las Acacias 320
Comuna de Las Cabras, VI Región
Teléfono: (56-74) 501104
Fax : (56-74) 501104

Silva Donoso, Paulina
Subdepto. de Desarrollo Tecnológico
INDAP
Agustinas 1465, 7º Piso
Santiago
Teléfono: (56-2) 6994501 / 6994256
Fax : (56-2) 6723576

Yáñez Fuentes, Rosalina
Consultor, Apoyo Transferencia Tecnológica,
INDAP
San Pablo 785
Talca
Teléfono: (56-71) 243464
Fax : (56-71) 242409

Sotomayor Torres, Drina Licia
Consultor Apoyo Técnico
INDAP-VII Región
Av. San Pablo 785
Talca
Teléfono: (56-75) 311106
Fax : (56-75) 320397

PARAGUAY

Rodríguez P., Juan Roberto
Coordinador Técnico Organización de
Productores/as
UEP/Ministerio de Agricultura y Ganadería
Sebastián de Yegros y 14 de Mayo
San Estanislao, Depto. San Pedro
Teléfono: (595-43) 253 / 365
Fax : (595-43) 365

URUGUAY

Borsani, Alvaro
Encargado de Gestión Empresarial
JUNAGRA/MGAP
Zorrilla de San Martín 335
Canelones
Teléfono: (598-332) 2733 / 2625
Fax : (598-332) 2625

— I I C A —
CENTRO REFERENCIAL
BIBLIOTECA VENEZUELA

FECHA DE DEVOLUCION

24-9-97

IICA
PRRET-CL-96-01

Autor

Título Capacitación en gestión en
la pequeña agricultura

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante





A large, stylized graphic of a leaf or petal shape, rendered in a light green color, is positioned on the right side of the page. It has a smooth, curved edge and a pointed tip, resembling a stylized 'S' or a leaf. The background is a solid, vibrant green.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Rosa O'Higgins 30 / Las Condes / Santiago de Chile
Tel. (56-2) 212 70 72 / 246 63 35 Fax (56-2) 201 14 15