

# Las empresas del sector agropecuario: racionalidad económica y gestión\*

Companies of the Agricultural Sector:  
Economic Rationality and Management

SOL BIBIANA MORA RENDÓN<sup>1</sup>

Recibido: 23/07/2012 Aceptado: 10/10/2012

## Resumen

El presente artículo es el resultado de una investigación desarrollada en algunas asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios en la región del Suroeste antioqueño, y propone un análisis sobre la gestión en estas organizaciones empresariales del sector agropecuario, vinculadas a la economía solidaria. La importancia de estas asociaciones radica en que trabajan con el objetivo de satisfacer las necesidades, las aspiraciones y los deseos de las personas, las familias y las comunidades donde se encuentran establecidas. La metodología utilizada parte del enfoque cualitativo, que permite comprender la dinámica en la toma de decisiones y las relaciones que entablan los directivos entre sí y con los demás asociados; la información se obtuvo a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a las personas encargadas de la gestión. Los resultados muestran cómo uno de los problemas de estas organizaciones es el subdesarrollo en que se encuentra el factor gestión.

\* El artículo es el resultado de la investigación "Caracterización de las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de Sinifaná y San Juan del Suroeste antioqueño", financiada por la Corporación Universitaria Lasallista, la Fundación Universitaria Luis Amigó, la Universidad Cooperativa de Colombia y la Facultad de Salud Pública de la Universidad de Antioquia. Realizada por Sol Bibiana Mora Rendón del grupo de investigación DELTA (categoría C de Colciencias); Luz Dolly Lopera García del grupo de investigación ECOSOL (categoría B de Colciencias); Luz Mirian Valencia, del grupo de investigación GIES y en calidad de co-investigadores, Francisco Aguirre Echevarría y Olga Lucía Arboleda, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, FUNLAM, Medellín, Colombia; y Luis Fernando Ospina, de la Universidad Cooperativa de Colombia, Sede Medellín.

<sup>1</sup> M.Sc. en Ciencias de la administración. Docente de la Corporación Universitaria Lasallista, Caldas, Antioquia, Colombia. Correo electrónico: somora@lasallistadocentes.edu.co

## Palabras claves:

Comportamiento de la empresa; agricultura; análisis microeconómico de las explotaciones agrarias; instituciones sin ánimo de lucro; empresas agropecuarias; sector agropecuario; economía campesina; sector solidario.

## Clasificación JEL:

D21; L31; O13; Q12

## Abstract

This article is the result of a research carried out by some associations of small and medium agricultural producers in the southwestern Antioquia region, proposes a reflection on the management in these enterprise organizations of the agricultural sector, linked to the solidarity-based economy. The importance of these partnerships is that they work with the aim of satisfying the needs, aspirations and desires of the individuals, families and communities where are inserted. The methodology used here obeys to the qualitative approach that allows to understand the dynamics in the decision making and relationships that take place among themselves and with other partners the information was obtained through semi-structured interviews that were applied to persons entrusted with the management. The results show that one of the problems of these organizations, is the underdevelopment of the management factor.

## Key words:

Firm Behavior; agriculture; micro analysis of farm firms; farm; nonprofit institutions; agricultural sector; agricultural businesses; rural economy; cooperative businesses.

## JEL Classification:

D21; L31; O13; Q12

## Introducción

---

En los últimos lustros, y de modo particular en Colombia, la preocupación de la academia en el ámbito de la ciencia económica por los análisis estructurales del sector agropecuario ha venido declinando de manera acelerada. Los aspectos estructurales debatidos, analizados e investigados de manera profunda en las pasadas décadas del 60 y 70, relacionados con la tenencia de la tierra, la economía campesina, la reforma agraria, los modelos de desarrollo rural, los problemas de desempleo y de pobreza en las zonas rurales, se han dejado de lado y han sido reemplazados por estudios emanados de resultados de asesorías y consultorías más que de las reflexiones propias de la academia (Bejarano, 1998).

Para Bejarano,

[...] el escaso interés analítico por las cuestiones agrícolas parece estar ligado, de una parte, a una menor importancia del papel del sector agrícola en las estrategias generales de desarrollo, de otra parte al predominio de las políticas orientadas hacia una mayor libertad de mercado que desestiman las especificidades de la actividad económica en la agricultura y, finalmente, por un desplazamiento del interés desde las limitaciones de la estructura agraria y las políticas internas para superarlas, hacia los aspectos relacionados con las negociaciones internacionales de comercio habida cuenta de la relación más estrecha de las políticas internas con los arreglos internacionales del comercio agrícola (Bejarano, 1998, p. vii).

Lo anterior quiere decir que, frente a los irresolutos asuntos –aún vigentes– que en las décadas del 60 y del 70 concentraron la atención social, económica, política y cultural de la región, se optó por la dudosa solución que consiste en llevarlos al plano mundial (globalización), como si los problemas propios y ciertos de la escala pequeña desaparecieran por el simple hecho de agrandar el panorama observado o por llevar la mirada a la extraterritorialidad.

Esta despreocupación en el ámbito académico obedece en buena medida al modelo de desarrollo que se tiene para el sector rural colombiano, fundamentado en una “visión neoliberal sobre la agricultura que no hace referencia a problemas estructurales como la tenencia de la tierra, sino a la dificultad para competir con eficiencia en los mercados” (Machado, 2003, p. 112). Así las cosas, hoy los aportes para lo que sería la construcción de una nueva forma de desarrollo para el sector rural colombiano pasan por profundizar, incluso retomar, el estudio de sus problemas estructurales.

En este sentido, el presente artículo propone un análisis general sobre la gestión en las organizaciones empresariales del sector agropecuario. En la primera parte se hace una descripción general del sector agropecuario colombiano, identificando algunas de sus problemáticas y los retos que debe afrontar; en la segunda parte, se presenta una clasificación de las organizaciones empresariales del sector rural, de acuerdo con la racionalidad económica bajo la cual operan; por último, se aborda la manera en que las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios gestionan su organización.

## Generalidades del sector agropecuario colombiano

El modelo económico en Colombia desde principios del siglo XX estuvo guiado por la idea de identificar el término *desarrollo* con el de *industrialización*; en este sentido, el sector agropecuario se convierte en un subsidiario del proceso de industrialización sustitutivo de importaciones y, bajo esta perspectiva, sus funciones –entre otras– son las de proveer alimentos para la clase trabajadora urbana, generar divisas para la adquisición de maquinaria, transferir fuerza de trabajo y capital de la agricultura a la manufactura, y ampliar el mercado de bienes y servicios industriales. En otras palabras, dismantelar la economía campesina es una tarea permanente, continuada y progresiva, que cuenta ya décadas de haber sido implementada o aceptada.

En la segunda mitad del siglo XX, la preocupación por el desarrollo se desplazó hacia el problema de la pobreza. Se identificaba como una de sus causas el bajo nivel de productividad del sector agropecuario, que a su vez se relaciona con problemas estructurales como la concentración de la tierra y su inadecuada explotación, la estructura agraria bimodal (latifundios y minifundios), la migración campo-ciudad y una escasa incorporación de tecnología. Es en este contexto que “se comenzó a reconocer la capacidad de la agricultura para contribuir a la erradicación de la pobreza y la satisfacción de las necesidades básicas” (Bejarano, 1998, p. 32), lo que permitió ver al sector no ya como subsidiario de la industria, sino como un sector autónomo, capaz por sí mismo de aportar al crecimiento y desarrollo del país, sólo que la respuesta vino entonces con el contagio por la agroindustria y la “revolución verde”, conceptos hoy en retirada por su incuestionable cercanía con la contaminación del medio ambiente y su necesidad de distorsionar el casi sempiterno uso de la tierra.

A finales del siglo XX, los procesos de ajuste estructural a los que estuvo sometida la economía colombiana obligaron a pensar el sector en términos de eficiencia y competitividad. Se consintió que las libres fuerzas del mercado asignaran de mejor manera los recursos al interior del sector, perdiéndose de vista su particularidad y retirándole de manera brusca gran parte de la protección a la que estuvo sujeto en períodos anteriores.

Como lo señala Bejarano, el problema llevó a discutir

... sobre la necesidad de distribuir tierras para mejorar la eficiencia de la agricultura; examinar las implicaciones de la relación entre el tamaño de los predios y la eficiencia en términos de producción y empleo e identificar fuentes de empleo rural no agrícola, como elementos de una estrategia de mejoramiento de la productividad y creación de empleo rural no agrícola (1998, p. 42).

A lo anterior, se le sumaron unas nuevas funciones relacionadas con los aportes que hace el sector agropecuario a la generación de empleo, a la resolución de problemas de pobreza y a la satisfacción de necesidades básicas. Por último, es de resaltar que también se pensó al sector en términos de su contribución a la seguridad alimentaria, la protección de los recursos naturales y el desarrollo agrícola sostenible.

El siglo XXI presenta y arrastra entonces los problemas no resueltos del siglo anterior, y trae nuevos retos para los análisis de la problemática del sector agropecuario y para su intervención en la búsqueda del crecimiento, el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del campo. Una mirada a este período puede hacerse a través del último informe sobre desarrollo humano en Colombia, realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y denominado “Colombia rural: razones para la esperanza”; este informe constata que el problema agrario no ha sido resuelto y que, por el contrario, se ha agudizado, pues además del deficitario acumulado histórico que se traía, se enfrentan hoy unas nuevas dificultades, producto del aplazamiento de su resolución.

Sobre lo anterior resultan muy dicentes algunos datos que trae el informe y que son importantes de mencionar en el contexto que se viene presentado: el 32% de la población

colombiana es rural –en la práctica, uno de cada tres habitantes–, siendo el 75,5% de los 1,102 municipios del país predominantemente rurales –en la realidad, tres de cada cuatro municipios– y cubriendo éstos el 94,4% del total de la superficie del país (PNUD, 2011).

Esta realidad se torna más compleja cuando se encuentra que la calidad de vida en el campo es menor que en la ciudad. Más del 68% de sus habitantes vive en condiciones de pobreza, mientras crece la desigualdad –así lo evidencia el índice de Gini, que para el sector rural colombiano es del 0,85%–; según este mismo informe del PNUD, en lo concerniente a la *concentración de la tierra*, el 52% de la gran propiedad está en manos del 1,15% de la población. De esta manera es posible comprender por qué aquí se incuba gran parte del problema de violencia que vive el país.

A pesar de estas evidencias, en términos del modelo de desarrollo se sigue pensando que es necesario reducir los niveles de intervención del Estado –lo que se ha denominado de manera eufemística “modernización del Estado”–, y en ese sentido se continúan desmontando y reestructurando las instituciones que de una u otra forma ejercían cierto nivel de protagonismo en la ejecución de políticas públicas dirigidas al sector agropecuario. Ejemplo de lo anterior es el desmonte paulatino de programas que iban dirigidos a fortalecer las economías campesinas: Desarrollo Rural Integrado (DRI), Plan Nacional de Rehabilitación (PNR), la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA); a lo anterior se agrega el deterioro crónico del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) y el debilitamiento del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, volcado hoy más a la atención de *empresarios rurales* –titulares de negocios o de empresas que por alguna circunstancia se relacionan con un concepto genérico del vocablo campo– que a la economía campesina.

De acuerdo con este panorama algo sombrío, ¿cuáles serían las razones para la esperanza? En términos amplios, que la academia retome los estudios estructurales, críticos y propositivos, ya no sólo sobre el sector agropecuario en particular, sino sobre el sector rural en general; puede afirmarse que se trata de poner nuevamente en el escenario actual las discusiones e investigaciones rurales y visibilizar, tanto en el ámbito nacional como internacional, la problemática realidad de los habitantes del campo colombiano.

## Organizaciones empresariales en el sector agropecuario

Existe una diversidad de clasificaciones acerca de lo que sería una unidad económica en el sector agropecuario. Para efecto de este trabajo, se van a asumir dos, diferenciadas de acuerdo con su racionalidad económica: la primera, corresponde a las empresas agropecuarias que tienen como objeto principal la generación de ganancia monetaria y manejadas a partir de relaciones propias del sector de intercambios; la segunda, enmarcada en las relaciones propias del sector solidario, abarca aquellas formas de organización empresarial que tienen como objeto la satisfacción de necesidades, aspiraciones y deseos de las familias campesinas (y que hacen parte de la economía solidaria), fundamentadas en relaciones de comensalidad, reciprocidad y cooperación. Por lo demás, se considera sector económico a aquel conjunto de actividades de tipo empresarial sobre las cuales se

estructura una manera propia de concebir la realidad y que responde a una lógica social y a una racionalidad económica determinadas (Pérez, 1991).

## Empresas agropecuarias del sector de intercambios

Su racionalidad está determinada por la búsqueda de ganancia monetaria, es decir, busca sólo la máxima eficiencia en la producción y en la productividad. Algunos autores definen la empresa agropecuaria como:

[...] una unidad microeconómica de producción en la cual debe hacerse un uso racional, ordenado y equilibrado de los recursos disponibles para lograr resultados técnicos, físicos y económicos que permitan el mejoramiento de los niveles de vida del productor y su familia, su integración efectiva y real al proceso de desarrollo y la comprensión de la responsabilidad social, acompañada por la promoción de una capacidad empresarial creciente, puesta al servicio de la agricultura (Murcia, 2007b, p. 92).

Esta definición parte de la idea de que la empresa agropecuaria es una unidad física porque utiliza de manera *racional, ordenada y equilibrada* sus recursos físicos internos; económica, pues produce, distribuye y consume; social, porque trata de mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias; administrativa, dado que toma decisiones sobre la mejor combinación de los recursos; jurídica, al establecer normas con derechos y obligaciones; y de información, pues es un punto de partida para la elaboración de estadísticas que sirvan al sector agropecuario (Murcia, 2007). Como unidad física, lo más importante es encontrar el óptimo físico biológico, con el fin de incrementar la productividad y el rendimiento por unidad de tierra; como unidad económica, la idea es encontrar el óptimo económico al realizar actividades de producción, distribución y consumo; como unidad administrativa, todo estaría en su capacidad de tomar decisiones sobre la mejor combinación de recursos productivos, siempre de la manera más eficiente posible para aumentar el beneficio.

## Empresas agropecuarias del sector solidario

Buena parte de las organizaciones empresariales de la economía solidaria surge del esfuerzo realizado por grupos de personas que tras haber sido marginados y excluidos del mercado, se reincorporan a la economía de otra manera, a *su* manera –con distinta lógica y racionalidad–, y redefinen su objetivo en la misma. Tal objetivo, bastante lógico y hasta justo, se relaciona con la satisfacción de necesidades, aspiraciones y deseos, representado en el esfuerzo por mejorar las condiciones de vida de la población que se organiza con base en ello. Lo anterior, para Murcia:

Contempla todas aquellas unidades en las que se efectúan actividades de carácter colectivo en el proceso de alcanzar un objetivo final [y] comprende todos los tipos de cooperativas y formas comunitarias que tienen relación, directa o indirecta, con el sector primario de la economía y que se podrían localizar tanto en el campo de la producción como en el de los servicios de crédito, ahorro, consumo [y] comercialización (Murcia, 1987a, p. 18).

Bajo esta denominación se agrupa a una serie de organizaciones empresariales que comparten objetivos, racionalidad y lógicas operacionales, y que genéricamente han sido catalogadas con diferentes rótulos: Unidades Agrícolas Familiares, Empresas Asociativas, Formas Asociativas de Producción, Empresas Autogestionadas, Empresas Campesinas, Formas Comunitarias de Autogestión Campesina, Empresas Comunitarias Campesinas, Cooperativas Agrícolas, Asociaciones de Productores Agropecuarios.

Las personas y familias que se asocian en estas empresas tienen como objetivo principal –o propósito material– la ayuda mutua. No producen únicamente bajo la lógica de la ganancia y el beneficio individual; las une sí el interés colectivo de mejorar sus propias condiciones de vida, las de sus familias y las de la comunidad donde están insertas.

### a. Unidad Agrícola Familiar

Hasta la década de los 70 del siglo XX, esta unidad era estudiada con los instrumentos propios del análisis de la empresa agropecuaria convencional, pues a pesar de producir a una escala menor, se la regía por iguales patrones. Esto implicaba equiparar la racionalidad de la economía campesina con la de las empresas de carácter privado (Siabato, 1986, p. 28). En el marco de los programas de reforma agraria de la época, se comienza a identificar la Unidad Agrícola Familiar como una forma de organización productiva diferente, con características particulares de acuerdo con el tamaño, la posibilidad de generar ingresos para la subsistencia de la familia y la utilización de fuerza de trabajo familiar.

El programa Desarrollo Rural Integrado (DRI) clasificó como Unidad Agrícola Familiar (UAF) a aquella parcela de menos de veinte hectáreas y en cualquier forma de tenencia, cuya fuerza de trabajo fuese familiar y con ingresos provenientes en un setenta por ciento (70%) de las labores de la tierra. La desaparecida Caja Agraria agregó en su momento algunos requisitos de carácter patrimonial en su clasificación: menor a tres (3) millones de pesos. El Instituto Colombiano para la Reforma Agraria (INCORA) añadió el tamaño de explotación, como aquél que permitiera proveer ingresos suficientes para el sostenimiento de la familia.

La Ley 160 de 1994, por la cual se creó el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino y se reformó el INCORA, definió la Unidad Agrícola Familiar como “la empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal cuya extensión, conforme a las condiciones agroecológicas de la zona y con tecnología adecuada, permita a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio”.

Esta misma Ley plantea que la explotación de la UAF se hará con la fuerza de trabajo del propietario y la de su familia, aunque también sugiere que si se requiere de más trabajo se puede recurrir a emplearlo por fuera de la Unidad. Otro punto importante es que la considera una forma de mantener la economía campesina y a los trabajadores en el campo, además de evitar la posible propagación de latifundios pues es muy clara al decir que la UAF no admite división material y que los propietarios no podrán ceder sus derechos sin autorización del INCORA (ente que podrá optar por readquirir la tierra); asimismo, la

Ley tampoco permite que un solo titular ejerza dominio, posesión o tenencia, a ningún título, de más de una (1) UAF. Esta sigue siendo una unidad de producción y consumo, las actividades domésticas no están separadas de la actividad productiva, y su objetivo no es la ganancia sino la subsistencia de la familia.

## **b. Empresas Comunitarias Campesinas**

Su origen se remonta a los procesos de reforma agraria llevados a cabo en América Latina para resolver la problemática estructural del sector agropecuario, justo lo que las diferencia de las demás formas asociativas de producción en la medida en que otras pueden surgir como efecto de circunstancias no ligadas a las dificultades en la tenencia de la tierra (Murcia, 1978). Para el caso concreto de Colombia, estas empresas nacieron en 1961 bajo el influjo de la Ley 135 sobre Reforma social agraria, apoyadas entonces en la creación del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA), como entidad de carácter público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

Es una empresa asociativa agropecuaria por medio de la cual los beneficiarios de los programas de reforma agraria (campesinos de escasos recursos económicos), acuerdan entregar su trabajo y otros bienes en común para desarrollar actividades como:

La explotación de uno o varios predios rurales, la transformación, comercialización o mercadeo de productos agropecuarios y la prestación de servicios, sin perjuicio de poder dedicarse a otras actividades conexas y necesarias para el cumplimiento de sus fines. Los asociados reparten entre sí las ganancias o las pérdidas que resulten, en forma proporcional a sus aportes (Salamanca, 2000, p. 213).

Su objetivo es la promoción social, económica y cultural de sus asociados para mejorar las condiciones de vida de los productores rurales, mediante su integración al mercado.

Comparte las características propias del sector de la economía solidaria en cuanto se manifiesta que los recursos productivos son de propiedad común; que el aporte a la empresa se da en el trabajo del asociado y su familia; que se distribuyen los excedentes de una forma proporcional al trabajo aportado; que la administración tiende a la autogestión y que se da con la participación de todos los socios en la toma de decisiones. Por lo demás, estas empresas tienen una estrecha vinculación con el Estado, por ser producto de los procesos de reforma agraria; de hecho, su reconocimiento legal como empresa lo entrega el Ministerio de Agricultura.

## **c. Cooperativas de producción**

En relación con las cooperativas de producción, “[...] su objetivo básico es promover el desarrollo de la persona mediante un espíritu de cooperación. Pretende reunir aspectos diferentes de la agricultura comercial con beneficio integral de la finca familiar” (Murcia, 1978a, p. 20).

Está fundamentada en los valores y principios del Cooperativismo y a diferencia de las Empresas Comunitarias Campesinas pueden surgir en cualquier circunstancia de tiempo y



lugar; quien se asocia a este tipo de cooperativas deja de ser dueño o arrendatario de una finca y se dispone a cambiar su forma de trabajar.

## La gestión en las empresas agropecuarias del sector de intercambios

Estas empresas actúan bajo la racionalidad propia del sector de intercambios, en cuyo caso los métodos administrativos aplicados van en la lógica de combinar de manera eficiente los recursos productivos con el objeto de maximizar la ganancia. Los estudios acerca de cómo se guía la práctica administrativa en estas empresas, se desarrollan a partir de los principios y doctrinas de la administración clásica.

La “Administración Rural es aquella ciencia que trata de utilizar principios y técnicas para lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la empresa agropecuaria o en una región con el objeto de mejorar la condición de vida del poblador de las zonas rurales en una forma continua” (Murcia, 1978a, p. 24). Bajo esta definición es posible pensar que se asume la condición universalista de la administración, es decir, la práctica administrativa se guía principalmente por doctrinas e instrumentos y por lo mismo puede guiar el accionar de cualquier tipo de organización, sin considerar la heterogeneidad presente en el mundo de las organizaciones que le entregan una cierta particularidad a cada una de ellas dependiendo de sus objetivos, racionalidades, contextos espaciales y culturales.

En este caso es notorio el enfoque fayolista de las funciones y el proceso administrativo común para todas las organizaciones, el mismo que se convirtió en el paradigma de las escuelas de administración cuando se trataba de formar profesionales para dirigir las empresas de todo tipo. Planear, dirigir, coordinar y controlar era parte del proceso administrativo, y eran las funciones que debía conocer y ejecutar un buen administrador. De acuerdo con Benecke (1985), hoy se reconoce que la administración de empresas agropecuarias es un proceso continuo y complejo de toma de decisiones, lo que hace trascender los simples ámbitos funcionales del administrador y lo pone en el papel de tomar decisiones en todas las áreas de la empresa, con la conciencia de que la información con la que pueda contar no sea o no esté siempre completa.

En las pequeñas empresas agropecuarias es muy difícil encontrar administradores profesionales de dedicación exclusiva a funciones propias de la gestión, lo que convierte al administrador agropecuario en un productor agropecuario que administra su propio negocio (Benecke, 1985, p. 12).

## La gestión en las empresas agropecuarias del sector solidario

En relación con las empresas en el sector agropecuario, en primer lugar, no se percibe tampoco que haya una especificidad a la hora de abordar —en la teoría y en la práctica— su administración; y, en segundo lugar, no se establecen diferencias cuando se trata de organizaciones propias del sector de economía solidaria, en cuyo caso se asume que los

métodos y las doctrinas administrativos deben ser los mismos. “En cuanto a la aplicación del campo administrativo, el agro siempre ha marchado a la zaga de la actividad industrial y empresarial en general. Se nota la ausencia de aplicación y desarrollo de estos conceptos principalmente a nivel de las unidades productivas” (Murcia, 2007b, p. 72). Es importante señalar que el saber administrativo, hoy en día, está reconociendo la necesidad de construir principios e instrumentos mirando la integralidad y la particularidad de las organizaciones y el contexto económico político, social y cultural donde se desarrollan.

A su vez, es necesario reconocer la especificidad de estas organizaciones que, a diferencia de las del sector industrial y de servicios, deben tomar decisiones muy complejas en un entorno bastante cambiante: tienen que responder a los problemas climáticos, los precios del mercado y las políticas sectoriales que impiden la efectividad de los instrumentos administrativos (Benecke, 1985).

Con relación a las empresas agropecuarias solidarias, se plantea que el pensamiento administrativo —con el ánimo pragmático, universalista y generalista que ha caracterizado sus diferentes vertientes: clásica, de relaciones humanas, o comportamiento organizacional, entre otras— no le ha dado cabida a la reflexión sobre la especificidad de las organizaciones empresariales de carácter solidario. Lo anterior podría explicarse en el hecho común de que el estudio de los fenómenos administrativos ha obedecido más a una necesidad de resolver problemas prácticos que a tratar de establecer un cuerpo conceptual y teórico que dé cuenta de la riqueza y variedad de las experiencias económicas que no operan bajo la racionalidad instrumental vigente para el sector de intercambios y, por lo mismo, tienen por objeto no sólo maximizar la ganancia sino, también y simultáneamente, lograr el bienestar de los individuos y las comunidades, los grupos en particular y la sociedad en general, amén de procurar tanto el cuidado o un uso más racional de la naturaleza, como de fundamentar su accionar empresarial en un proceso decisorio autogestionario y democrático (Mora, 2010, p. 82).

Ahora bien, emprender el estudio de la gestión en las empresas agropecuarias de carácter solidario trae sus dificultades, pues se intenta asumir la tarea de evidenciar y demostrar la especificidad de la gestión en estas unidades productivas, lo cual requiere una explicación crítica a partir de las fuentes y los procesos del poder decisorio propio de estas organizaciones. *Grosso modo*, estas dificultades vienen dadas por cierta incompreensión con respecto a lo que constituye la racionalidad especial de la economía campesina en general y, en particular, al desconocimiento de la lógica operacional a la que responde la unidad empresarial campesina, resumida quizá en lo concerniente a su particular proceso administrativo (Betancur, 2005).

En *su fase de planeación*, la unidad campesina, al considerar el pasado, simplemente lo proyecta hacia el futuro, razón por la cual, a diferencia de la administración convencional, no da por hecho circunstancias que aún no suceden; su *fase de organización* consistiría en una dinámica que implicando al sujeto (factor productivo subjetivo), al objeto (factores objetivos o materiales de producción) y al conocimiento ancestral del oficio (la sabiduría social acumulada y actualizada por la propia experiencia), los une, relaciona y estrecha en

el propósito común de una propia reproducción natural que por ende no es la del lucro; la *fase de ejecución*, dadas la energía y la seguridad de las dos fases anteriores, no viene a ser nada distinto que el seguimiento de lo establecido –de paso, ello explica el consenso familiar o comunitario que caracteriza a la economía campesina, y la poca dificultad que representa el construirlo–, y la *fase de control*, literalmente, no pasa de ser un ejercicio de atenta y minuciosa contemplación que resume lo observado durante todo el particular proceso administrativo, en el propósito de desplegarlo nuevamente (esto es lo que, al comienzo del párrafo, se denominó considerar el pasado para proyectar el futuro).

La práctica administrativa en estas empresas ha estado huérfana de un discurso y un saber propio de su ser particular en cuanto a sus objetivos y racionalidad económica (para mencionar sólo dos aspectos específicos); de ahí la alusión a la decreciente preocupación académica hacia el análisis estructural del sector agropecuario hecha al comienzo. Para estas organizaciones se ha considerado, desde el concepto convencional del proceso administrativo, la búsqueda “a través de la organización de la producción, de la planificación adecuada del uso de los factores y de decisiones destinadas al bienestar común, para que la empresa colectiva marche en forma eficiente” (Murcia, 2007b, p. 91).

## Conclusiones

La temática de la gestión en las empresas agropecuarias no ha sido suficientemente abordada en el ámbito académico. Esta evidencia plantea una serie de inquietudes y reflexiones que pueden ser retomados en otros estudios para avanzar, si se quiere, en la construcción de modelos administrativos propios que den cuenta de la realidad particular de las empresas del sector agropecuario colombiano, no sólo las de carácter solidario, sino también aquellas regidas por la racionalidad del sector de intercambios.

El saber administrativo ha tratado de aportar ideas acerca de cómo dirigir organizaciones de carácter privado (talleres y fábricas), y ha concebido el factor gestión como una especie de herramienta que permite organizar el trabajo, asignar las funciones de la empresa y reconocer los sentimientos y emociones de los trabajadores. La personificación de este factor es un sujeto dotado no sólo del conocimiento instrumental adecuado para cumplir su función sino, además, investido de una autoridad que emana de su cargo, cuya función es la de ordenar y esperar la ejecución de este mandato por parte de sus subordinados.

Esta manera de entender la gestión va en contravía de las prácticas administrativas en las organizaciones empresariales de economía solidaria, donde no existe separación entre la propiedad y la dirección, es decir, los dueños son los que toman las decisiones trascendentales de la unidad empresarial y delegan en otras estructuras la dirección y la ejecución. En este caso, las decisiones se toman con base en criterios como el conocimiento instrumental y en la comprensión de la racionalidad económica y la lógica operacional específica de estas organizaciones.

Los problemas administrativos de las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios estudiadas remiten a la falta de planeación de la producción,

al poco conocimiento acerca de la definición de los planes de acción, y a una limitada planeación de mediano y largo plazo. Lo anterior puede explicarse por la escasa calificación de los directivos para asumir este proceso, pues se trata de campesinos con bajo nivel de alfabetismo y de habilidad empresarial, dado su reducido contacto con la lógica del mercado de intercambios y su poca capacidad de negociación. Adolecen también estas organizaciones de unos reglamentos bien definidos donde se establezcan claramente los deberes y derechos de los socios, además de una inadecuada organización de su contabilidad. Otro punto que se reconoce como problemático es la participación de los socios en las actividades propias de la toma de decisiones; en este sentido, la pregunta sería cómo lograr una coordinación adecuada entre los socios de la empresa para reducir los conflictos de poder y autoridad.

Finalmente, es posible afirmar que las organizaciones empresariales agropecuarias descritas, con su forma particular de tratar los recursos y los factores económicos (su *racionalidad*, como ya quedó establecido), hacen de la economía campesina un instrumento adecuado para resolver lo estructural de los problemas agrarios del país y del continente.

## Referencias

---

- Aktouf, O. (2002). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda.
- Bejarano, J.A. (1998). *Economía de la agricultura*. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo Editores. Universidad Nacional, Facultad de ciencias económicas, IICA, Fonade.
- Benecke, R. (1985). *Dirección y administración de granjas*. México: Editorial Limusa.
- Betancur, L. (2005). El factor productivo gestión en la pequeña empresa solidaria de tipo asociativo: del concepto de proceso administrativo al de proceso autogestionario. Obtenido de [http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Betancur\\_Tesis.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Betancur_Tesis.pdf)
- Boulding, K.E. (1963). *Principios de política económica*. Madrid: Aguilar S.A. Ediciones.
- CEPAL FAO (1986). *Agricultura Campesina en América Latina y el Caribe*. División Agrícola Conjunta Santiago de Chile.
- Colombia. Congreso de la República. Ley 160 de agosto 3 de 1994. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones. Bogotá: El Congreso, 2003.
- Machado, A. (2003). La academia y el sector agropecuario. *Revista economía colombiana*, 297, 108-117.
- Mora, S.B. (2010). *La configuración del factor gestión en las organizaciones empresariales de economía solidaria*. Tesis de maestría publicada, Universidad Eafit, Medellín, Colombia.

- Murcia, H.H. (1978). *Administración de empresas Asociativas de producción agropecuaria*. San José de Costa Rica: IICA.
- Murcia, H.H. (2007). *Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Pérez, G. (1993). *Mutualismo y economía social: Aproximaciones a la teoría, la doctrina y la historia*. Medellín: Corporación educativa mutualista.
- Razeto, L. (1984). *Las donaciones y la economía de solidaridad*. Santiago de Chile: Ediciones PET.
- Razeto, L. (1990). *Las empresas alternativas*. Santiago de Chile: Ediciones PET.
- Razeto, L. (1994). *Fundamentos de una teoría económica comprensiva*. Santiago de Chile: Ediciones PET.
- Salamanca, R. (2000). *Planeación y organización de empresas agropecuarias*. Bogotá: Editorial Unad.
- Siabato, T. (1986). *Perspectiva de la economía campesina*. Bogotá: Siglo XXI Editores.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD–. (2011). *Colombia rural. Razones para la esperanza*. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011. Bogotá.