

# LA RENOVACION DE LAS ORGANIZACIONES GREMIALES ANTE LAS TRANSFORMACIONES EN LOS SISTEMAS AGROALIMENTARIOS\*

Carlos Pomareda\*\*

## INTRODUCCION

**R**esulta evidente que se están produciendo cambios muy significativos en el marco de políticas de los países, al mismo tiempo que se acelera el proceso de globalización. Ambas fuerzas crean condiciones de entorno que contribuyen a que cambien los negocios en la agricultura y, más explícitamente, en los sistemas agroalimentarios, más allá de las fronteras de los países.

El cambio más significativo en cuanto a la visión que se tiene de la agricultura es que ya no se considera como el sector primario, sino como el complejo o sistema agrícola-agroindustrial. En él se distinguen las cadenas agroalimentarias como el conjunto de actores que se interrelacionan y los procesos por medio de los cuales los productos se transforman y mezclan hasta llegar al consumidor final. Un paso adicional importante es el reconocimiento de los conglomerados alrededor de una cadena agroalimentaria y, desde luego, la agricultura en conjunto. En estos conglomerados se reconocen empresas proveedoras de insumos y servicios, y muchas organizaciones cuyo quehacer es determinante de la competitividad en la agricultura.

Por otro lado, como parte del proceso de reforma del Estado, se está dando la transformación de las instituciones públicas en la agricultura y están cambiando las condiciones en que se ofrecen los servicios a los agricultores y, en general, a las empresas en la agricultura. Al mismo tiempo se están renovando los instrumentos de política agrícola. Esas anteriores fuerzas contribuyen a que sean las condiciones de mercado las que determinan las relaciones entre actores en los sistemas agroalimentarios y en los conglomerados vinculados a la agricultura.

---

\* Exposición presentada en el Simposio sobre "Globalización y Sistemas Agroalimentarios", realizado en Caracas del 15 al 17 de julio de 1998.

\*\* Presidente Ejecutivo de Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial S.A.

Ante tal proceso, se plantean las preguntas de cuál debe ser el papel que cumplen las organizaciones gremiales, qué funciones específicas y servicios tendrán que ofrecer y cómo deberían configurarse y organizarse para tales efectos. En este artículo se ofrecen algunas reflexiones y sugerencias para contribuir al debate sobre este tema. Ello, a su vez, enriquecerá las propuestas para el desarrollo institucional de las organizaciones gremiales en la agricultura y evitará que por falta de orientación se minimicen y dejen de existir, con importantes consecuencias para los agricultores más limitados para actuar por sí solos.

## **LAS CONDICIONES DE ENTORNO Y LAS EXIGENCIAS**

La transformación del Estado se planteó al inicio de la década de los ochenta, cuando se iniciaron los Programas de Ajuste Estructural. Hasta mediados de los noventa resultó claro que se había avanzado más en el ajuste macroeconómico que en las transformaciones institucionales. Estos aspectos han sido documentados y discutidos en forma amplia y en un sentido general, pero vale la pena acotarlos para el caso particular de la agricultura.

La reforma del Estado en la agricultura ha significado fundamentalmente, en la mayor parte de los países, una menor intervención en los mercados y una reducción del tamaño de las instituciones, pero éstas no han incrementado su capacidad. Además, siguen ofreciendo muchos servicios y no lo están haciendo mejor. Más aún, en los casos en que han asumido funciones para apoyar el desarrollo rural, han vuelto a caer en el asistencialismo, en parte porque tiene réditos políticos. Las excepciones a esta regla general son pocas.

Respecto a la liberalización comercial, los países de ALC bajaron sus aranceles en forma unilateral, antes de suscribir los acuerdos en la OMC, mientras que los países desarrollados renovaron sus medidas de apoyo interno, mantuvieron los subsidios a las exportaciones y están creando nuevas exigencias en torno a la inocuidad de los alimentos y los procesos de control de calidad. En síntesis, las empresas en los países de ALC no ganaron en condiciones de acceso y tienen mayores exigencias para competir. Por su parte, los productores en los países desarrollados siguen disfrutando de programas de apoyo a la producción y de subvenciones a las exportaciones.

Afortunadamente, para prepararse mejor para las futuras negociaciones comerciales internacionales y como parte del proceso de cambio, ya se observa un avance hacia el entendimiento de lo que son y cómo funcionan los sistemas agroalimentarios y agroindustriales. Esto es muy positivo, y está poniendo en evidencia que algunos actores privados reconocen que el diálogo, la concertación y las alianzas estratégicas son una mejor opción al conflicto y la confrontación. Por otro lado, el Estado ya no quiere ser árbitro ni actor dirimente en las posiciones contrapuestas de productores e industriales. Se está haciendo claro, asimismo, que generar productos de calidad y dar valor agregado requieren una relación armónica entre las partes.

En algunos países como México se ha dado un viraje importante en las políticas para la agricultura y el desarrollo rural, redefiniendo programas que beneficien más que antes a los pequeños productores y asignando una cantidad mucho más significativa de recursos. Estos

cambios están permitidos dentro de los acuerdos y compromisos suscritos por el país en la OMC y NAFTA. El caso de México no se repite en ningún otro país de América Latina, aunque deben reconocerse los esfuerzos hechos por Argentina, Chile y Perú.

Una condición de entorno que tiene influencia en la agricultura es el avance científico-tecnológico y las telecomunicaciones. Las antiguas tecnologías de la radio, la televisión, el video, la fotografía, el teléfono y la computación se han unido ahora en una sola disciplina que impone una gran versatilidad y velocidad a las comunicaciones y la transferencia de conocimiento. Sus implicaciones son extraordinarias para "llegar" a los productores y contribuir a transformar la agricultura; lamentablemente, por ahora son muy pocos los beneficiarios de estas innovaciones.

Las condiciones de entorno han tratado de crear nuevas oportunidades y se ha aducido que todas las empresas y actores en todos los sectores tienen iguales oportunidades. Esa apreciación genérica fue recientemente matizada por la presentación del Presidente del BID (Cartagena, marzo de 1998), en la cual destacó que en ALC la agricultura, industrias y servicios afines constituyen un conglomerado estratégico y que hay que ofrecerle un trato diferenciado, dada la desigualdad de condiciones para transformar las oportunidades en realidades.

Todos estos aspectos del entorno tienen particular relevancia para las futuras negociaciones sobre agricultura en la OMC, a iniciarse en 1999. Esto exige que los países de ALC se preparen. En tal proceso de preparación será indispensable la posición unificada de todos los actores en las cadenas agroalimentarias de los distintos subsectores y el logro de una posición única para dialogar con el sector público en las instancias de agricultura y de comercio, sobre todo recordando que son estos últimos los que conducen las negociaciones comerciales. Esta preparación no solo exige la conciliación interna, sino el conocimiento preciso de las medidas que aplican otros países.

De lo referido se concluye que las condiciones de entorno exigen un gran esfuerzo, pero también señalan que hay expectativas para un desarrollo importante de la agricultura.

## **LAS TRANSFORMACIONES AGRARIAS QUE JUSTIFICAN ORGANIZACIONES GREMIALES DIFERENTES**

Si se analizan las condiciones de entorno económico y comercial, la pérdida creciente de capacidad de las instituciones públicas, las políticas de los países desarrollados, los desafíos de las próximas negociaciones (1999) sobre agricultura en la OMC, entre otras cosas, se reconoce que ellas imponen muchas exigencias. Ante tal escenario, puede preguntarse cuál es la viabilidad real de alcanzar condiciones de equidad en la agricultura, si fuese solo el mercado el que asigna los recursos. La evidencia de los últimos años sustenta estas inquietudes. En esta sección se ofrece un comentario sobre algunas características de las transformaciones que están ocurriendo como resultado de las fuerzas de mercado y algunas condiciones deseables para el futuro.

Las transformaciones en la agricultura tienen dos dimensiones: las reveladas por las estadísticas de producción y comercio y las de carácter estructural, que están menos documentadas. En este limitado espacio no se pueden analizar ambas en detalle, pero aportaremos una síntesis.

- El PIB agropecuario está creciendo al mismo ritmo y algunas veces más que la economía en su conjunto.
- Se está produciendo más para exportación que para los mercados internos.
- Los productos no tradicionales crecen en importancia como parte de las exportaciones.
- Hay un ligero avance hacia producir y exportar con mayor valor agregado por unidad de volumen.

En términos generales, a juzgar por estos indicadores, se puede concluir que las cifras agregadas revelan que a la agricultura le está yendo razonablemente bien. Decir que en términos agregados le va bien a la agricultura no necesariamente significa que le está yendo bien a todos los agricultores, y a ello se refieren los cambios estructurales que se mencionan a continuación:

- Las empresas transnacionales más grandes controlan una proporción creciente de las transacciones comerciales internacionales, y el valor de sus ventas anuales crece más que las economías de los países.
- Los grupos económicos más fuertes en la agricultura y fuera de ella son los que están adquiriendo una proporción creciente de las tierras.
- Las innovaciones tecnológicas están acelerándose con efectos positivos importantes en los rendimientos y en la demanda de factores y servicios, pero el proceso se da mucho más entre las empresas con manejo corporativo, y especialmente entre las orientadas a mercados externos.
- La calidad de los productos de la agricultura está mejorando y la certificación de calidad por parte de empresas internacionales se convierte en nuevas exigencias para los productores y en un negocio atractivo para los certificadores.
- Los procesos migratorios desde regiones y países con serias limitaciones económicas hacia otros donde encuentran empleo agrícola estacional se han incrementado, en especial para atender las necesidades de mano de obra para cosecha de productos de exportación.
- Se están dando nuevas formas contractuales entre quienes tienen la tierra pero no la capacidad para producir en forma competitiva y quienes tienen el capital y el talento; en otros casos se están dando también más contratos entre agroindustrias y productores.

La percepción general de este proceso es que:

- Se está produciendo una acumulación del excedente agrario en manos de pocos y en perjuicio de quienes tienen menos capacidades.
- Si bien se genera empleo, lo cual es positivo en el corto plazo, puede no ser duradero a medida que se incrementan las innovaciones tecnológicas y los procesos ahorradores de

mano de obra, tema que es de interés de las empresas que buscan ser eficientes y minimizar sus “problemas” laborales.

- Se estaría avanzando hacia una agricultura de mayor polarización entre las empresas que tienen, saben y pueden ser competitivas y los miles de pequeños agricultores, ubicados en zonas agroecológicas frágiles, con pequeñas parcelas, en zonas remotas y que son poco viables, en parte debido a los elevados costos de transacción que confrontan.

Indudablemente, para muchos ese modelo es el correcto y se espera que el “chorreo” se dé y que más gente tenga empleo y mejores ingresos; pero los resultados revelan que eso no está sucediendo de acuerdo con las necesidades. Por otro lado, nadie parece atreverse a exigir que se privilegie menos el crecimiento *per se* y que se den otras condiciones deseables para el desarrollo. Como, por ejemplo, que:

- Se preserve la mediana propiedad agropecuaria.
- Se construyan relaciones armónicas de contrato entre productores e industriales.
- Florezcan los pueblos de tamaño mediano en el medio rural.
- Los jóvenes encuentren oportunidades atractivas de trabajo en la agricultura tecnificada, los pueblos rurales y ciudades intermedias.
- Prosperen las medianas empresas de servicios en la agricultura.

Y, en general, que prevalezcan condiciones satisfactorias de vida en el medio rural que sean para muchos un atractivo real frente al empleo manual, monótono, esclavizador como el del obrero de la construcción, en la industria, la maquila y la manufactura o, peor todavía, el desempleo en las ciudades.

Al respecto vale recordar que la Unión Europea escogió “privilegiar la agricultura y lo rural” como “el modelo” y asigna los recursos para preservar ese modelo. Más aún, se reformó la Política Agrícola Común antes de la aprobación del GATT, en 1994, para disponer de los instrumentos de políticas para tales fines. Y más recientemente (mayo 5, 1998), la reunión conjunta de los Ministros de Agricultura y Economía de la OECD acordó su agenda 2000, en la que se reconoce el rol multifuncional de la agricultura y, por lo tanto, la decisión de seguirla apoyando.

Los agricultores merecen apoyo y que se den condiciones de entorno favorables. Para lograr esas condiciones, se debe promoverlas, y el Estado no parece reaccionar con suficiente visión y energía. Ante tal situación, surge la necesidad de que las organizaciones gremiales desempeñen un papel renovado.

## PASADO Y PRESENTE DE LAS ORGANIZACIONES GREMIALES

El punto de partida para el análisis de la evolución de las organizaciones gremiales en la agricultura y para sugerir los cambios necesarios es el reconocimiento de las condiciones que creaban las políticas económicas, en general, y las políticas agropecuarias en particular. Ellas incluían medidas de protección y apoyo, entre las cuales destacan los precios de garantía, los subsidios a los insumos, la tasa de interés, las primas de seguros, el agua de riego,

etc., y asistencia técnica y veterinaria gratuita. Se incluían también los aranceles a las importaciones y en algunos casos las licencias y/o prohibiciones de exportación y de importación. Era lógico que ante tal conjunto de políticas hubiera una razón fundamental para las organizaciones gremiales, y ella era el *lobby* para acceder tales beneficios.

Dentro del esquema anterior, había tres particularidades que vale la pena destacar. La primera es que en gran parte de las organizaciones se incluyeron productores grandes y pequeños. Como los beneficios de las políticas vigentes eran proporcionalmente mayores para quienes tenían más tierras y animales, fueron los productores grandes los más interesados en que existieran los gremios y que incluyeran a productores pequeños para tener fuerza política. Los beneficios para los agricultores más grandes han sido mayores, en especial cuando se lograba la condonación de las deudas de los bancos por razón de desastres naturales, que no siempre incidieron más en los precios de los agricultores mayores.

La segunda particularidad es que las organizaciones gremiales organizadas por rubros y por regiones solían competir entre sí para lograr mayores beneficios, buscando en cada caso menores tasas de interés o precios de garantía mayores para los productos específicos de su interés. En algunos casos, las organizaciones de cúpula asumían una posición congruente con la de los agricultores de sectores específicos; resultaba claro que cuantos más fueran éstos, menos le tocaría a cada uno cuando se dispusiera de recursos limitados del Estado. En tales circunstancias, la organización de cúpula solía pronunciarse para inclinar la balanza a favor de ciertos grupos.

La tercera particularidad se refiere a que las organizaciones gremiales de agricultores no incluían al sector agroindustrial (molinos de arroz, beneficios de café, plantas lecheras, etc). Más bien los excluían a propósito, con el fin de adoptar un frente de lucha contra ellos y pedirle al gobierno que desempeñara un papel mediador, para definir por ejemplo el precio de compra de los productos primarios.

Como resultado del modelo entonces vigente, las organizaciones gremiales que lograban hacerse “fuertes y temidas” eran aquellas con capacidad para enfrentar al gobierno y/o a los industriales. Eran capaces de movilizar campesinos, tractores y camiones y podían “sacar” a un Ministro de Agricultura. Esta fortaleza política contrastaba con su debilidad para ofrecer servicios a los productores, tema que amerita también un comentario especial.

La provisión de los servicios gratuitos (aunque de calidad variada) a los agricultores por parte del Estado, tuvo dos efectos. El primero fue la profundización del paternalismo estatal, que hizo extensiva la noción de que los servicios como la investigación, información, asistencia técnica, laboratorios, etc., debían ser gratuitos. El segundo efecto, resultante del anterior, fue la desmotivación para que los actores privados y los gremios ofrecieran servicios. El resultado neto es un mercado por servicios fragmentado y de baja calidad, que solo ha evolucionado positivamente en el caso de los servicios ofrecidos para los productos de exportación, en especial en los últimos años. Esto ha sido favorecido por la ausencia del Estado en la provisión de esos servicios.

Debe reconocerse que dentro del panorama general que ha caracterizado a las organizaciones gremiales, algunas desempeñaron, además del papel de cabildeo, el de proveer servicios a los productores y facilitar la integración vertical y, por lo tanto, el establecimiento de

agroindustrias. En estos casos se tienen formas variadas de organización y numerosos casos: por ejemplo, instituciones gremiales con apoyo y participación del Estado (ICAFE y LAICA en Costa Rica); cooperativas de productores propietarios de plantas industriales (Cooperativa Dos Pinos en Costa Rica y PROLECHE en Uruguay); gremios de agroexportadores (GEXPRON en Guatemala, UNPH en México, etc.).

El espíritu gremial y el interés por crear organizaciones es incuestionablemente motivado por la idea de obtener beneficios del Estado en proceso de transformación. Ese ha sido el caso de los varios cientos de organizaciones que se establecieron en Costa Rica entre 1994 y 1997, con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, como condición necesaria para recibir servicios de dicho Ministerio y de otras organizaciones del sector público agropecuario. En otros casos, la proliferación de pequeñas organizaciones de productores se dio como una respuesta a la frustración experimentada con las organizaciones gremiales de cúpula. Este es el caso de las 21 cámaras locales de ganaderos en Costa Rica, algunas a nivel regional y otras a nivel cantonal, pero casi todas con serias limitaciones de recursos, que surgieron poco a poco ante la poca respuesta por parte de la Federación Nacional de Cámaras y de las cinco cámaras provinciales.

La limitación de recursos de los gremios ha sido una característica común. A pesar de que las cuotas de asociación son de pequeña cuantía, el cumplimiento de los socios es limitado. Ello se debe, en gran medida, a que los servicios ofrecidos por el gremio no son indispensables, o simplemente la justificación de la asociación no se considera necesaria. Los autogravámenes a las exportaciones constituyeron para muchos una buena fuente de recursos, pero esta práctica se ha eliminado en muchos casos. Otras fuentes de captación de fondos han sido poco desarrolladas y muchos gremios han dependido de las donaciones internacionales. Tal es el caso de las asociaciones de exportadores promovidos por la AID en Centroamérica (APPEN en Nicaragua, CINDE en Costa Rica y otras). Tales donaciones se hicieron con el propósito de fomentar el desarrollo de capacidades en el sector privado gremial, al tiempo que se apoyaba la reducción de las instituciones públicas agropecuarias y se estimulaban los proyectos de agroexportaciones.

En otras organizaciones (especialmente en las cooperativas) se ha señalado la baja capacidad de gestión como el factor más importante para el desarrollo de la organización. Tales deficiencias administrativas se hacen evidentes en la burocratización, la dispersión de actividades, la ausencia de una estrategia, la corrupción, entre otros males. Sin embargo, no se puede penalizar a todas las cooperativas, ya que muchas de ellas son exitosas.

La renovación de las organizaciones gremiales ya se ha iniciado en varios países. Un caso que merece ser destacado es el de la Federación Agraria Argentina (FAA). Con recursos del FOMIN y contraparte aportada por la FAA se está ejecutando el Proyecto FORTALECER, por medio del cual se ofrecen servicios a las organizaciones integrantes de la FAA y a los productores a título individual, incluyendo información, asistencia técnica, capacitación y elaboración de proyectos. Los productores financian una parte del costo de los servicios, la cual se irá incrementando año tras año.

## HACIA UN NUEVO PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES GREMIALES

De las anteriores observaciones sobre la situación de los gremios se desprenden las siguientes conclusiones:

- El entorno en que se ha desarrollado la agricultura exige una visión de sistema agroalimentario (cadena) en el cual se interrelacionan muchos actores que operan en distintos segmentos de dichas cadenas, y dichas cadenas trascienden las fronteras de los países.
- El proceso de apertura comercial y liberalización expone a todos los actores de la cadena a la necesidad de desarrollar capacidad para competir; además, cualquiera de ellos puede perder temporal o indefinidamente a sus socios (compradores y vendedores) en la cadena, si se presenta la oportunidad para comprar/vender fuera del país o en terceros países.
- El logro de la calidad en los productos de la agricultura es una exigencia creciente de parte de los consumidores y por la propia normativa del comercio internacional; es evidente que para lograr la calidad, ésta se debe procurar y cuidar a lo largo de todos los procesos en la cadena agroalimentaria.
- Aunque la cadena como tal es una forma natural y lógica de ver las relaciones entre todos los actores, también debe reconocerse que en espacios geográficos definidos (valles, regiones, comunidades, etc.) hay suficientes razones para que los productores se asocien para adquirir servicios y resolver problemas comunes.
- El retiro gradual del Estado como oferente de servicios a los productores y la necesidad de desarrollar el mercado de servicios en el medio rural y a lo largo de las cadenas, exige que otros actores como los gremios asuman un papel más proactivo en el fomento de este mercado y que inclusive participen en él.
- Existen costos de transacción en los mercados de productos, insumos y servicios que es preciso reducir, en especial para los productores más limitados de recursos ubicados en zonas de menor acceso.

Logradas estas conclusiones, se hace más clara la necesidad de crear estructuras gremiales en la agricultura, con la doble visión de la cadena y el espacio rural. Ello permitirá que, por un lado, ayuden a crear condiciones para mercados eficientes y que por otro lado cooperen en la tarea de reemplazar al Estado para el cumplimiento de algunas funciones que ya no cumple. Esta sería, en términos generales, la orientación para forjar organizaciones gremiales renovadas. Queda, desde luego, la tarea de construir estas organizaciones, tema al que se hace referencia en la próxima sección.

Las organizaciones con responsabilidad de tipo regional o de cobertura geográfica, tendrían entre sus funciones aquellas típicas de dicho ámbito como, por ejemplo, ofertar servicios a los productores, administrar recursos escasos como el agua de riego, promover el manejo de los recursos naturales y reducir los impactos ambientales negativos, ofrecer tiendas de insumos y promover proyectos de integración vertical.



Las organizaciones de tipo cadena tendrán que incluir, necesariamente, a los diferentes actores en la cadena a título individual o como representantes de organizaciones en los distintos segmentos. Su principal tarea sería la de facilitar y promocionar la integración vertical, estimular una posición única para las negociaciones comerciales internacionales y conciliar las diferencias de puntos de vista entre productores e industriales. En este último caso, se han identificado resistencias del sector agroindustrial que tiene estructura oligopólica para incorporarse a este tipo de estructura gremial.

En relación con el nuevo papel de las organizaciones gremiales en el contexto de los dos papeles referidos en el párrafo anterior, puede preguntarse si deben o no recibir aportes directos de recursos del Estado. La respuesta es que sí, pero la justificación para recibir tales recursos sólo puede darse en la medida en que las organizaciones gremiales demuestren que cumplen la función en forma más eficiente que un ente público y que hay un beneficio social. A pesar de la justificación y el deseo de recibir este apoyo, algunos dirigentes han señalado su inquietud de que eso les restaría libertad para cumplir su función de lucha y reivindicación, para lo cual aún hay un amplio espacio.

## **EL PROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones no cambian ni se hacen mejores sólo porque creen un nuevo organigrama o por que designen un nuevo gerente. Sin prejuicio de reconocer que ambas cosas pueden ser necesarias, una organización cambia cuando se compromete a definir y ejecutar un proyecto de desarrollo institucional. Para ello, el punto de partida es el reconocimiento de las necesidades de los asociados y la precisión de cuáles de esas necesidades pueden resolverse por la vía de la acción gremial. Vale la pena recordar que:

- Los gremios no son un paño de lágrimas ni pueden resolver problemas que los productores no pueden resolver por sí solos.
- Los gremios ya no constituyen más instancias cuya justificación sea solo la función de cabilde.
- Los gremios pueden y deben ofrecer servicios a los asociados sin pretensiones de lucro, pero no pueden ofrecer servicios gratuitos.

Además de estas consideraciones específicas sobre lo que no se puede ni debe esperar de la organización gremial, debe reconocerse que en el contexto de la transformación del Estado ellas deben actuar con el fin de:

- Reducir los costos de transacción, en especial para los productores con mayores limitaciones.
- Desarrollar proyectos en los cuales son evidentes los beneficios de las economías de escala.
- Fomentar el desarrollo del mercado de servicios para la agricultura.

Con esas orientaciones, el gremio definiría las funciones que va a cumplir, la organización para tal propósito y los requerimientos de recursos. En este último punto es donde se han encontrado las mayores limitaciones. El gremio requiere una estrategia para la complementación de recursos de la propia organización, los ingresos por la venta de servicios y los aportes externos complementarios a los anteriores. En relación a esto último, una de las oportunidades más promisorias y hasta ahora aprovechada en muy pocos casos, es la de los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID.

Resulta claro que los gremios enfrentan grandes desafíos, que hay oportunidades para desempeñar un papel muy significativo y que hay formas de captar recursos que complementen los aportes propios. Lo que es difícil prever es que haya fondos sueltos que se aporten en las condiciones del pasado, que permitieron cumplir funciones específicas mientras existieran los fondos, pero que no contribuyen al desarrollo de la organización.

Con estas observaciones, el más sano consejo que se puede ofrecer a los dirigentes de las organizaciones gremiales es transmitir un mensaje claro a los asociados, obtener apoyo para definir el proyecto de organización institucional y ponerlo en práctica. Las organizaciones que no lo hagan desempeñarán un papel mediocre y, eventualmente, perderán su vigencia.

