

Se incita a los pequeños empresarios a salir de la carpintería

Ganarse la confianza de los empresarios es uno de los principales retos que enfrentan los institutos de capacitación en los sectores forestales y de carpintería

por **Jorma Peltonen y Karl Lepänen**

HCG Environment

PO Box 1300

00101 Helsinki, Finlandia

www.hcg.helsinki.fi

jorma.peltonen@hcg.helsinki.fi

karl.leppanen@hcg.helsinki.fi

UNO de los objetivos primarios del programa de acción de la OIMT es fortalecer la capacidad de los departamentos gubernamentales, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales y locales con miras a la ordenación de los bosques y de los recursos que se derivan de estos. Por tanto, el desarrollo de los recursos humanos y el fortalecimiento institucional, a través de actividades de capacitación, son asuntos intersectoriales que facilitan el progreso en todas las áreas del trabajo de la OIMT.

El proyecto de la OIMT “Capacitación de recursos

humanos en planificación y administración de las industrias forestales en los países productores miembros de la OIMT”, (PD 13/95 REV.3 (1)), cuya ejecución estuvo a cargo de FTP International Ltd, (actualmente parte de HCG Environment), cuya sede está en Helsinki, estaba diseñado para ayudar a fortalecer la capacidad de los institutos de capacitación en los países tropicales, en la planeación e implementación de la capacitación para las compañías e industrias forestales. A continuación se presentan los objetivos específicos:

- elaborar el programa de estudio de los institutos de capacitación seleccionados en los países productores miembros de la OIMT, para la capacitación continua en planificación y administración de las industrias forestales pertinentes;
- mejorar la capacidad de los expertos en los países participantes productores miembros de la OIMT, en la planificación y administración de las industrias forestales pertinentes y en la planificación y manejo de los cursos de capacitación en estas áreas; y
- producir los materiales necesarios para la implementación de los cursos de capacitación sobre planificación y administración de las industrias forestales pertinentes.

La primera fase del proyecto se ejecutó en 1998–99 y la segunda en dos etapas durante 2000–2001 y 2003 (14+7 meses). En la primera fase, se envió una encuesta a los institutos de capacitación de la industria forestal en los países productores miembros de la OIMT. Aquellos que respondieron la encuesta debían preparar un análisis institucional de su propia organización y realizar una evaluación de sus necesidades de capacitación. Posteriormente, se organizaron dos talleres de capacitación: uno en Honduras para los países de habla hispana (con la participación de personal de Perú, Bolivia, Ecuador, Honduras, Colombia y Panamá), y otro en Malasia para los países de habla inglesa (con la participación de personal de Papua Nueva Guinea, Filipinas, Fiji, Ghana, Indonesia, Malasia



Encuesta: los instructores del centro de capacitación de las industrias madereras compilan datos sobre las empresas pequeñas y medianas en Kumasi, Ghana. *Fotografía: J. Kiuru*

y Tailandia). La capacitación se ofreció en temas tales como la administración de las industrias forestales, con especial énfasis en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y el manejo del ciclo del proyecto. Durante estos talleres y con el apoyo del personal del proyecto, los estudiantes prepararon sus propias propuestas de proyecto sobre cómo podrían organizar y desarrollar más la capacitación para la industria forestal en sus propios países. De acuerdo con la calidad e idoneidad de estos planes, se seleccionaron dos institutos para una capacitación adicional: la Universidad Agraria La Molina en Lima, Perú y la Universidad de Los Baños en Filipinas.

En Perú, el proyecto diseñó y puso en marcha una capacitación adicional en planificación y administración de las PYMES para los fabricantes de muebles del parque industrial Villa El Salvador, en Lima. Especialmente, la capacitación hizo hincapié en aspectos relacionados con el manejo financiero, la producción, planeación, control de calidad, diseño y mercadeo de los productos de mueblería elaborados por las PYMES.

En Filipinas, el objetivo consistía en desarrollar la capacidad de las comunidades forestales para el establecimiento de las PYMES, en sitios piloto seleccionados, en el país. Se hizo especial énfasis en la identificación de proyectos apropiados de negocio tales como la elaboración de muebles y el procesamiento del ratán, la evaluación de la capacidad empresarial de las comunidades, los aspectos financieros, el desarrollo de los planes de negocio, la identificación de los mercados y las posibilidades de operar en “grupos” (clusters).

La ejecución de los proyectos de Perú y Filipinas se realizó de acuerdo con la planificación. No obstante, ninguno de los organismos ejecutores nacionales pudo disponer de financiación para la continuación de las actividades a escala nacional y por tanto, no se pudo seguir con las actividades después de la finalización oficial del proyecto. En consecuencia, no fue posible considerar a los proyectos como sostenibles y estos tuvieron un impacto menor al esperado. Esta experiencia



Taller de trabajadores: un grupo de empresarios de Siguatepeque posa con los instructores de ESNACIFOR durante un ejercicio de capacitación. *Fotografía: J. Peltonen*

influyó en la elaboración de planes para la siguiente fase del proyecto y se hizo un mayor hincapié en las medidas que permitan garantizar la continuación de las actividades después de la terminación oficial del proyecto.

Experiencia de Honduras y de Ghana

En la segunda fase del proyecto, se seleccionaron proyectos nacionales en Honduras y Ghana. En Honduras, la sede del proyecto se encontraba en la Escuela Nacional de Ciencias Forestales—ESNACIFOR) en Siguatepeque y se denominaba “Formación de los recursos humanos en planificación y gerencia de las industrias forestales de Honduras”. En Ghana, se seleccionó un proyecto denominado “Aldeas madereras para los pequeños fabricantes de muebles en Kumasi”, con sede en el Centro de Capacitación de las Industrias Madereras (WITC), una institución bajo la autoridad de la Comisión Forestal de Ghana. El establecimiento de un pueblo de trabajadores de la madera en Kumasi, también se benefició de otro proyecto de la OIMT (PD 46/96 REV.2 (1)).

Tanto en los proyectos de Honduras como de Ghana, el objetivo consistía en apoyar la formación de “grupos” (clusters) de industrias forestales de pequeña a mediana escala para fomentar la colaboración de los empresarios. Ambos institutos carecían de experiencia en la prestación de servicios a los empresarios y todo el ejercicio tenía que iniciarse con la construcción de la confianza entre los institutos de capacitación y los empresarios

Tanto en los proyectos de Honduras como de Ghana, el objetivo consistía en apoyar la formación de “grupos” (clusters) de industrias forestales de pequeña a mediana escala para fomentar la colaboración de los empresarios. Ambos institutos carecían de experiencia en la prestación de servicios a los empresarios y todo el ejercicio tenía que iniciarse con la construcción de la confianza entre los institutos de capacitación y los empresarios. El papel del equipo ejecutor del proyecto de la OIMT PD 13/95 REV.3 (1) consistía en facilitar y asesorar a los dos institutos, brindarles el apoyo adecuado para el desarrollo del recurso humano, (como en la elaboración del currículo, la producción de materiales de capacitación y la capacitación en destrezas pedagógicas y técnicas), y el control de la ejecución de los proyectos nacionales.

Honduras

ESNACIFOR se estableció en 1969. A pesar de su nombre, en la actualidad la escuela es realmente internacional: en los últimos años más de la mitad de los estudiantes que aspiran al título de

“dasónomo” con una duración de tres años o los de ingeniería forestal con una duración de cuatro años, provienen del extranjero y principalmente de los países vecinos de América Central aunque también se cuenta con participantes del Caribe, (especialmente de República Dominicana), de América del Sur e incluso de África. Además, los cursos cortos de capacitación de ESNACIFOR han contado con una amplia participación internacional.

El renombre internacional de ESNACIFOR se debe principalmente al enfoque práctico que adopta en la educación y capacitación forestales, que contrasta con la mayoría de las universidades de la región. Además, ESNACIFOR goza de gran respeto a escala nacional, su fotografía aparece en un billete de Honduras, (el billete de 100 lempiras), situación que posiblemente es única en el mundo, en el caso de una escuela forestal. Asimismo, ESNACIFOR desempeña un papel importante en la pequeña aldea de Siguatepeque, donde tiene su sede. Por ejemplo, participa activamente en los proyectos ambientales del municipio y en su vida cultural.

Se construye la confianza

No obstante, existe un grupo de la población en Siguatepeque que no reconoce plenamente los méritos de ESNACIFOR: los empresarios forestales. Como ESNACIFOR cuenta con aserraderos y talleres de carpintería y es propietaria de 4.000 hectáreas de bosques, muchos empresarios consideran que la escuela es competencia (desleal). Además, los empresarios expresan que la educación y capacitación que brinda ESNACIFOR no está lo suficientemente orientada a los negocios para atender sus necesidades.

La tensa relación que existe entre la escuela y los empresarios se observó en la baja participación de los empresarios en los primeros talleres de la escuela. Un indicador de la desconfianza era que algunos de los que participaron, no querían completar el formulario de inscripción; muchos empresarios también expresaron reservas sobre la cooperación e intercambio de información. No obstante, a través de los esfuerzos del personal de ESNACIFOR en el Centro Integrado de Capacitación Forestal (CICAFOR) y con el apoyo de los facilitadores del proyecto, estas relaciones mejoraron de forma significativa durante el proyecto. En el último año de ejecución, un número creciente de empresarios participó en los cursos de capacitación y la retroalimentación del curso de capacitación fue muy positiva.

El otro grupo en que se concentró el proyecto fue ECASUL, una cooperativa de cinco PYMES forestales en San Pedro Sula. En el pasado, los miembros de ECASUL habían tenido malas experiencias con la cooperación promovida por proyectos y al inicio del proyecto esta cooperación se encontraba en franco descenso.

Resultados

En el taller final de control interno del proyecto, se presentaron los siguientes resultados:

- el establecimiento, por primera vez, de una capacitación formal entre las PYMES de la industria forestal con la creación de la cooperativa COTRAMASIL, que al momento de su creación contaba con 25 PYMES pero estaba abierta a la participación de nuevos miembros;

- una mejor calidad del diseño y acabado de los productos de las PYMES dentro de COTRAMASIL, como resultado de la capacitación recibida;
- el fortalecimiento de la cooperación entre las PYMES en ECASUL a través de la construcción de un horno de secado solar. Los hornos de secado constituyen un punto central natural para una mayor cooperación porque fomentan las compras conjuntas de madera; este horno se construyó con un diseño sencillo y utilizó materiales locales y los costos del mismo se compartieron entre el proyecto y los empresarios;
- una mejor calidad de los productos de las PYMES dentro de ECASUL;
- los planes de trabajo del 2004 tanto de COTRAMASIL como de ECASUL incluyen la compra conjunta de materias primas. En el caso de la madera, este es un gran paso en el logro del objetivo de la ordenación sostenible, ya que muchas de las PYMES que utilizan en Honduras maderas duras tropicales, actualmente operan con madera ilegal;
- ESNACIFOR mejoró de forma significativa su imagen como proveedor de asistencia técnica y capacitación para las PYMES. Actualmente, los empresarios visitan la escuela regularmente en busca de información y contactos y algunas PYMES están exhibiendo sus productos allí;
- Los instructores de ESNACIFOR aprendieron nuevas destrezas y ganaron una valiosa experiencia y confianza en la capacitación de los empresarios con diversos antecedentes educativos, incluidos los empresarios de San Pedro Sula, que actualmente son más exigentes que sus colegas en Siguatepeque; y
- ESNACIFOR revisó su programación para ofrecer a las PYMES cursos de capacitación en horas no laborales. Esta es una indicación de un cambio positivo dentro de la institución para brindar un mejor servicio a los clientes.

Ghana

En Ghana los fabricantes de muebles a pequeña escala son unos 6.000, la mayoría localizados en Kumasi; en la industria predominan las empresas familiares privadas. Generalmente, las destrezas que se requieren para la industria de muebles se obtienen a través de pasantías y no es común encontrar trabajadores que cuenten con capacitación formal.

Desarrollo de "Grupos" (Clusters)

La formación y operación de las cooperativas o "grupos" (clusters) se está convirtiendo en un factor clave para desarrollar la capacidad administrativa y técnica de los fabricantes de muebles de Ghana, a escala micro, pequeña y mediana. Por tanto, este proyecto piloto se estableció para aumentar la capacidad de WITC con miras a ofrecer capacitación a los empresarios y a los equipos de empresarios, que permita fomentar los grupos ("clusters") de destrezas, productos y mercadeo.

El desarrollo de los grupos (clusters) se inició en abril de 2000, con los estudios básicos realizados sobre las PYMES existentes. De las 57 compañías estudiadas, 24 cumplían con los criterios para su participación. Se seleccionó a catorce de estas para formar dos "grupos" (cluster) pilotos, de siete miembros cada uno: el grupo de la Asociación de productos de madera y

muebles de Ghana (FAWAG) y el grupo de los trabajadores de la madera que se inauguró en junio de 2001.

WITC diseñó un plan detallado de cursos de capacitación de acuerdo con una evaluación exhaustiva de las necesidades de capacitación. Se encontró que las empresas presentaban una carencia de destrezas tanto técnicas como de comercialización, en áreas tales como el secado y acondicionamiento de la madera, acabado, técnicas de construcción de muebles, diseño y dibujo, tapizado, control de calidad, costeo y fijación de precios, mercadeo y contabilidad, entre otros aspectos. El proyecto abordó estos temas a través de cursos de capacitación que se planearon y ofrecieron a las compañías miembros del "grupo" (cluster).

Al igual que en el proyecto de Honduras, un problema que tuvo que solucionarse primero WITC fue la desconfianza entre los empresarios y la escuela y la actitud dudosa y vacilante de la industria frente a la capacitación formal. No obstante, durante el proyecto la relación mejoró al igual que la colaboración.

Por tanto, este proyecto piloto se estableció para aumentar la capacidad de WITC con miras a ofrecer capacitación a los empresarios y a los equipos de empresarios, que permita fomentar los grupos ("clusters") de destrezas, productos y mercadeo

Resultados

En el taller interno final de control del proyecto, se presentaron los resultados que aparecen a continuación:

- la capacidad (destrezas, conocimiento y actitudes) de los instructores de WITC mejoraron al igual que las comunicaciones internas entre el personal. Como resultado de esto, actualmente WITC puede desempeñar su papel de forma más efectiva, dentro de la Comisión Forestal de Ghana;
- la cooperación entre los miembros del "grupo", las asociaciones comerciales y WITC mejoraron;
- entre los miembros del "grupo" mejoró la percepción del concepto de "clustering";
- el renombre de WITC y su relación con los miembros del "grupo" y otras compañías en la región ha mejorado;
- el personal de las organizaciones miembros del "grupo" estaba mejor preparado como consecuencia de la capacitación recibida. El estado de ánimo de las compañías miembros del "grupo" también mejoró como resultado de las mejores prácticas de manejo aprobadas por la administración empresarial; y



Cosiendo un trato: un tapicero elabora forros para muebles en Kumasi, Ghana. *Fotografía: J. Kiuru*



Perspectiva brillante: Heidy Vides de ESNACIFOR conversa con un miembro de la cooperativa de San Pedro de Sula, al lado de un horno de secado solar que se encuentra en fase de construcción.

Fotografía: J. Peltonen

- la calidad del producto mejoró en las empresas madereras participantes.

El valor del trabajo de WITC es claro ya que las PYMES beneficiarias han solicitado la continuación del proyecto. Por tanto, WITC ha incorporado las medidas necesarias en el plan de negocios, que recibió el apoyo de la Comisión Forestal. WITC confía que los “grupos” continúen desarrollándose y mejorando porque los miembros del “grupo” han mostrado su compromiso y colaboración. Otro factor importante es que la actitud frente a la capacitación del personal ha cambiado, como se ilustra en la voluntad de enviar el personal a dicha capacitación.

Conclusiones y recomendaciones

El enfoque que se aplicó en la planeación y ejecución del proyecto de la OIMT PD 13/95 REV. 3 (1), subrayó el papel del instituto como el principal actor en el proyecto. Esto aumentó el compromiso del personal del instituto y por tanto la sostenibilidad del proyecto. La cooperación entre el instituto y el sector de la industria y dentro del sector de la industria, (entre los empresarios), se ha fortalecido y tanto ESNACIFOR como WITC confían en que esta cooperación continúe después de la terminación del proyecto.

Desde el principio, la formación de “grupos” debería hacer hincapié en la construcción de la confianza y seguridad entre los institutos de capacitación y los empresarios

Desde el principio, la formación de “grupos” debería hacer hincapié en la construcción de la confianza y seguridad entre los institutos de capacitación y los empresarios. Como la fluidez de la comunicación entre las empresas es un factor crucial para la operación uniforme de los “grupos”, estos deberán formarse a escala local y de acuerdo con las similitudes en el tamaño de las empresas y los métodos de operación, para permitir una colaboración más activa y cooperativa. Los criterios para la selección de las empresas para los “grupos” y para su participación en la capacitación, deberán establecerse desde el principio. El enfoque de selección de las “empresas claves” y dejarlas que estas encuentren otros miembros apropiados para el grupo, dio buenos resultados en Honduras y permitió la cooperación y comunicación.

Las actividades del proyecto permitieron que ESNACIFOR y WITC establecieran y mejoraran sus relaciones y renombre entre las PYMES que trabajan la madera. La principal razón fue

que la planificación de las actividades de capacitación dentro de los dos proyectos nacionales fue muy participativa y por tanto las PYMES recibieron exactamente el tipo de asistencia técnica y capacitación que requerían. A fin de gozar de la confianza de las PYMES, es esencial que los objetivos de instituciones tales como ESNACIFOR y WITC sean claros y realistas ya que están a cargo de la asistencia técnica.

Cuando los actores, que en el pasado han operado individualmente, dan los primeros pasos para el establecimiento de la cooperación, es muy difícil que una persona externa pueda acelerar el proceso: las medidas pueden proponerse pero nunca imponerse. Los miembros de un grupo necesitan tiempo para debatir entre ellos; incluso es mejor que la invitación para las reuniones y eventos de capacitación provenga del grupo mismo.

Cuando se diseñó la capacitación para los miembros del “grupo”, se encontró que los cuestionarios no permitían identificar las necesidades de los grupos heterogéneos, como es el caso de los pequeños empresarios. A fin de contar con un cuadro claro de las prioridades de capacitación, el asunto debe debatirse en plenaria con los empresarios.

Los institutos de capacitación deberán subrayar las necesidades de capacitación de los clientes cuando planifiquen la oferta de estos servicios. Cualquier institución que trate de atender las necesidades de las PYMES, debe mostrar flexibilidad en el cronograma y duración de los cursos de capacitación, porque un pequeño empresario puede encontrarse en una situación en que no se puede dar el lujo de perder ni un solo día laboral. Por tanto, los institutos deben estar dispuestos a organizar la capacitación, por ejemplo, en las tardes y/o fines de semana. Esto precisa la creación de un sistema que compense el trabajo adicional de los instructores del instituto.