

Ficha de Valorización de Resultados

57

GESTIÓN

Modelo organizacional de empresas asociativas campesinas

Proyecto de Innovación en
IX Región de la Araucanía

Las Empresas Asociativas Campesinas carecen, por lo general, de un diseño organizacional adecuado a su dinámica productiva y comercial, como también a sus necesidades de gestión particular. Estos problemas afectan la gestión de las EAC, ya que limitan los procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, la productividad de las organizaciones y su evolución. La metodología propuesta es un buen instrumento para resolver esta deficiencia y mejorar la competitividad y rentabilidad de las EAC y fortalecer su permanencia en el mercado y crecimiento en el largo plazo.

La aplicación de la metodología a dos empresas asociativas campesinas de la IX Región generó cambios dentro de las organizaciones que son evaluados por personal del CEGES Araucanía y por los mismos socios de las empresas como positivos. Uno de los más significativos es que ambas empresas lograron consensuar sus objetivos, se equilibraron las brechas de competencias en las distintas áreas y se definieron roles y responsabilidades al interior de la empresa. Además, mejoró el clima de trabajo dentro de la organización y las empresas abandonaron la visión del negocio focalizado en cada temporada, para adoptar una visión de largo plazo, respaldada con un sistema de incentivos que se alinea con los objetivos de cada organización.



Esta ficha resume los resultados y lecciones aprendidas de este proyecto, expuestos en detalle en el libro correspondiente de la serie



Modelo organizacional de empresas asociativas campesinas

Proyecto de Innovación en la IX Región de la Araucanía

Origen	<p>Este documento fue elaborado a partir de las experiencias y resultados obtenidos de la realización del proyecto financiado por FIA, “Desarrollo de un Modelo de Gestión Organizacional que Facilite el Aumento de la Productividad y Rentabilidad en la Empresa Asociativa Campesina”, ejecutado por la Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX Región, localizada en Temuco, Región de la Araucanía.</p>
La innovación tecnológica	<p>La innovación tecnológica consistió en desarrollar una metodología que permite el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Organizacional orientado a aumentar la productividad de las empresas campesinas, desde el punto de vista productivo y comercial, considerando las condiciones externas del mercado en que se encuentran inmersas y de esta forma, contribuir a revertir la debilidad de las Empresas Asociativas Campesinas (EAC) que no poseen una estructura organizacional estratégica acorde a sus necesidades, condiciones de mercado y forma jurídica.</p> <p>En la Figura 1 se muestra un esquema del modelo organizacional. En él se distinguen cinco niveles en los cuales se debe organizar el trabajo: metas y visión de la organización; planificación de la empresa por áreas, actividades o unidades de negocio; control, mejoramientos y evaluación de desempeño; diseño organizacional; y competencias y capacidades. Para cada uno de ellos, se establecen los procesos que deben llevarse a cabo y los resultados esperados. En el modelo propuesto, el liderazgo organizacional es considerado como una directriz necesaria en toda la extensión y alcances de la organización, requiriéndose en todos los niveles, capacidad de liderazgo que motive y genere las confianzas necesarias de quienes tienen directa participación, tanto en los aspectos operativos, como estratégicos, lo que impactará en la generación de valor de la empresa y contribuirá a aumentar su competitividad.</p>
Beneficios para el agricultor	<p>Las empresas asociativas campesinas, no cuentan en su mayoría con una Estructura Organizacional Estratégica acorde a sus necesidades, condiciones de mercado, ni a su forma jurídica y, por lo tanto, no existe una definición o manifestación de las características de un modelo organizacional propiamente tal, como son: reglas y procedimientos, división del trabajo y ámbito de control, coordinación y jerarquía de autoridad. Las carencias señaladas limitan los procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, la productividad de las organizaciones y su evolución. Desde este punto de vista, resulta conveniente que las EAC implementen un modelo de gestión organizacional, a partir de la metodología propuesta en este trabajo, lo cual contribuirá a aumentar su la productividad y rentabilidad.</p>
Claves de la viabilidad	<p>Es fundamental un sólido apoyo técnico y profesional de un equipo de profesionales de las ciencias sociales (por ejemplo, sicólogo social e ingenieros comerciales), que conozcan a la organización y tengan experiencia en la aplicación de las herramientas metodológicas propuestas.</p> <p>El proceso de implementación debe ser flexible, de manera que sea capaz de adaptarse a las particularidades de la organización y a las características propias del negocio que desarrollan.</p> <p>El tiempo de duración del apoyo profesional debe contemplar un periodo de acompañamiento para fortalecer los cambios. El periodo de tiempo, los requerimientos de talleres y personal dependerán de las características propias de la organización que se interviene.</p>

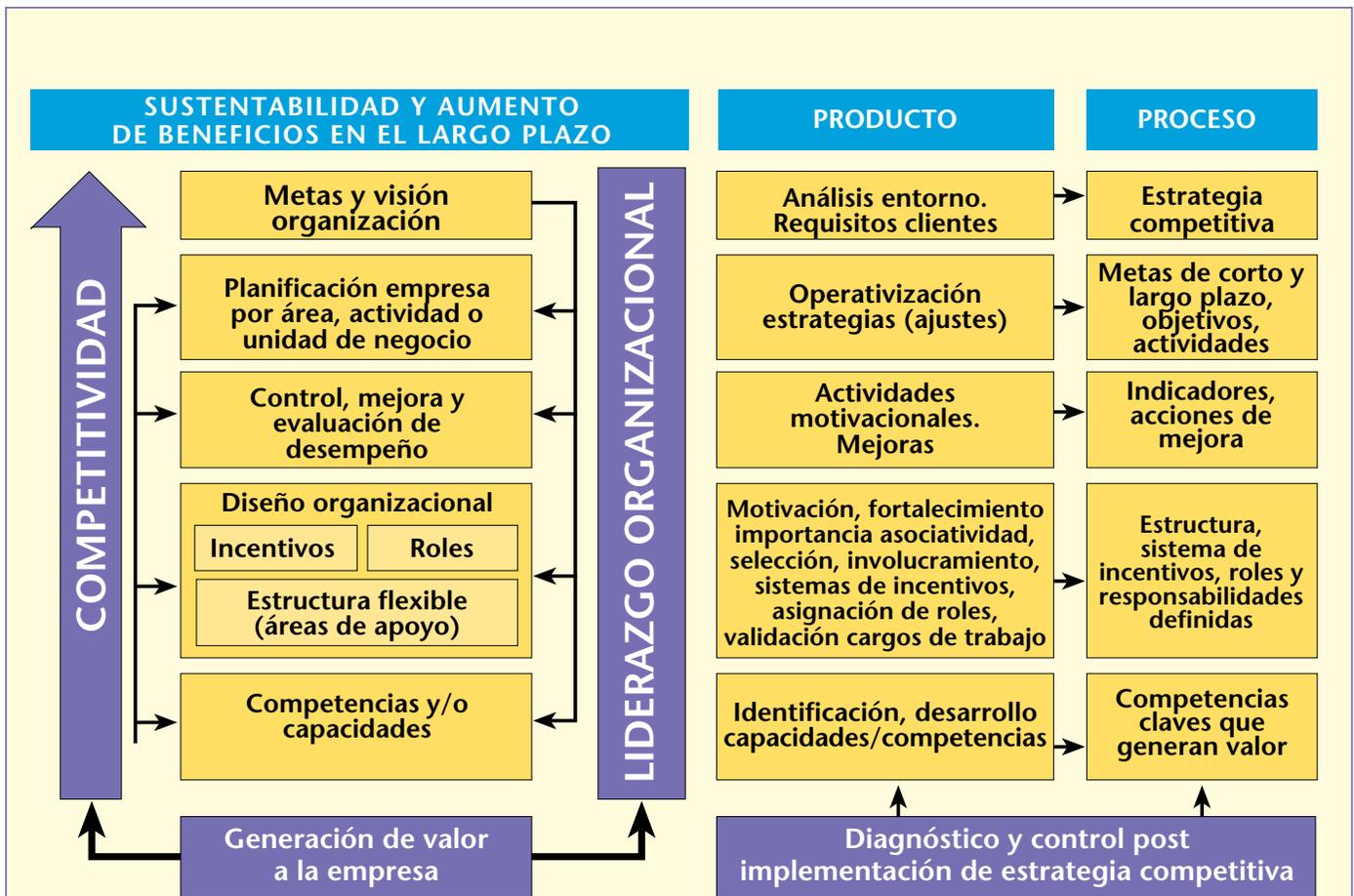


Valor del modelo

Las EAC carecen, por lo general, de un diseño organizacional adecuado a su dinámica productiva y comercial, como también a sus necesidades de gestión particular. Esto se manifiesta en la inexistencia de un modelo organizacional propiamente tal, como son: reglas y procedimientos, división del trabajo y ámbito de control, coordinación y jerarquía de autoridad. Estos problemas afectan la gestión de las EAC, ya que limitan los procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, la productividad de las organizaciones y su evolución. La metodología propuesta es un buen instrumento para resolver esta deficiencia y mejorar la competitividad y rentabilidad de las EAC y fortalecer su permanencia en el mercado y crecimiento en el largo plazo.

La aplicación de la metodología a dos empresas asociativas campesinas de la IX Región: Central Apícola Temuco S.A. (APICENT S.A.) y Agrícola Botacura S.A. (AGROBOT S.A.), generó cambios dentro de las organizaciones, evaluados por personal del Centro de Gestión Empresarial de la Araucanía y por los mismos socios de las empresas como positivos. Uno de los más significativos es que ambas empresas lograron consensuar sus objetivos, se equilibraron las brechas de competencias en las distintas áreas y se definieron roles y responsabilidades. Además, mejoró el clima de trabajo dentro de la organización y las empresas abandonaron el foco en la temporada, para adoptar una visión de largo plazo, respaldada con un sistema de incentivos que se alinea con los objetivos de cada organización.

FIGURA 1. Esquema de modelo organizacional para empresas campesinas de la agricultura familiar campesina.



Fuente: FIA – Centro de Gestión de la Araucanía. Informe Final proyecto precursor “Desarrollo de un modelo de gestión organizacional que facilite el aumento de la productividad y rentabilidad en la Empresa Asociativa Campesina”. 2007.

FIGURA 2. Esquema de etapas y actividades para implementar el modelo de gestión organizacional para empresas campesinas

