

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE DESARROLLO AGROEMPRESARIAL DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.

Organizational design for an agrarian business development unit of the agrarian bank of colombia s.a.

José Rubén Morales C.¹ y Luis Felipe Rodríguez C.²

RESUMEN

La temática sobre desarrollo agroempresarial se ha venido convirtiendo en epicentro importante de discusión en el contexto de la situación por la cual atraviesa el sector agropecuario. Es importante destacar que para plantear una estrategia sobre desarrollo agroempresarial que acoja como beneficiarios a pequeños y medianos productores rurales mediante su asociación con el propósito de hacerlos más competitivos y aprovechen mejor el uso del crédito, se hace necesario que una entidad con cobertura nacional como el Banco Agrario de Colombia, oriente y encause su misión a través del rediseño de su estructura organizacional. Este argumento se constituyó en el elemento por el cual se adelantó este estudio, cuyo objetivo de investigación fue la cultura organizacional del sistema de crédito del Banco Agrario. Como resultados destacables de este trabajo de investigación vale la pena mencionar la valoración en muy alto grado de la cultura organizacional en razón a que los dominios liderazgo, clima y contexto organizacional y sus correspondientes índices tuvieron excelente percepción en el grupo de funcionarios encuestados. Así mismo la respuesta sobre viabilidad de la unidad de desarrollo agroempresarial son contundentes por la apreciación que los funcionarios tienen sobre la necesidad que el Banco ofrece para adelantar esta estrategia de manera directa a través de una estructura matricial por proyectos, que promueva el desarrollo agroempresarial mediante las etapas de iniciación, desarrollo y consolidación para hacer viable el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Palabras Clave: cultura organizacional, estrategia, estructura, asociación, gestión, liderazgo, clima organizacional, desarrollo agropecuario.

SUMMARY

The thematic related to agrarian entrepreneurship and business development has been transforming into important epicentre of discussion in the context of the situation for which crosses the agricultural sector. It is important to highlight that to outline a strategy oriented to agrarian business development, which concerns as

beneficiaries to small and medium rural producers by means of their association with the purpose of making them more competitive and take advantage of the use of the credit better, it becomes necessary that an entity with national covering as the Agrarian Bank of Colombia, direct and prosecute their mission through the redesign of their organizational structure. This argument was constituted in the element by which was ahead this study, whose investigation objective was the organizational culture of the system of credit of the Agrarian Bank. As prominent results of this investigation, it is worthwhile to mention the valuation in very high degree of the organizational culture in reason to domains as leadership, climate and organizational context and their corresponding indexes had excellent perception in the group of interviewed officials and employees. Likewise the answers related to agrarian business are overwhelming for the appreciation that the officials have about the necessity that the Bank offers, to advance this strategy in a direct way, through a wombed structure oriented to projects, which promotes agrarian business development by means of the initiation stages development and consolidation, to make viable the execution of their strategic objectives.

Key Words: organizational culture, strategy, structure, association, management, leadership, organizational climate, agricultural development.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo agroempresarial en Colombia presenta una serie de limitantes que es necesario superar. Es por tal situación y ante la diversidad de programas, objetivos, organizaciones, estrategias, usuarios, proyectos y servicios, que se hace necesario e importante su coordinación y proyección, a través de un proceso colectivo de construcción y adecuación institucional, que reduzca la incertidumbre, facilite el intercambio y la toma de decisiones por parte del productor rural, y propicie la formación de líderes empresariales.

El productor rural ante la carencia de una formación en gestión empresarial no utiliza de manera satisfactoria

¹ I.A. M.Sc. en Ciencias Agrarias. Area de énfasis Desarrollo Empresarial Agropecuario. Universidad Nacional

² Profesor Asociado. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de Colombia.

los factores de producción, es así que aún cuando dispone de acceso al crédito, su uso no se hace con criterios de eficiencia y racionalidad.

El Banco Agrario, con su extensa red de Oficinas a nivel nacional, debe orientar su misión al cumplimiento de sus objetivos no sólo como entidad bancaria, sino a la conformación de una sociedad rural con capital humano calificado.

Esta investigación propone la implementación de una estrategia de desarrollo agroempresarial, que debe ser liderada y ejecutada por el Banco Agrario para lo cual es necesario que este adapte en su estructura interna una unidad que la haga posible, viabilizando estrategia y estructura mediante una cultura organizacional sólida y coherente, de ahí que el objetivo general se centre en realizar un estudio organizacional sobre la viabilidad de una propuesta de establecimiento de la unidad de fomento de desarrollo agroempresarial en el Banco Agrario, que tenga como misión la conversión de los pequeños productores en empresarios rurales y haga más eficiente el crédito mediante acompañamiento y asesoría institucional. Para el logro de este propósito, como objetivos específicos a alcanzar, se listan los siguientes:

Identificar los motivos que causaron la liquidación de la Caja Agraria y que propiciaron la creación del Banco Agrario de Colombia S.A.

Caracterizar la cultura organizacional del sistema de crédito del Banco Agrario

Adelantar un detallado análisis de los factores que motivan la necesidad de creación de una unidad de fomento agroempresarial, así como plantear la estrategia a desarrollar.

Proponer un diseño organizacional para la unidad de fomento agroempresarial, que haga viable el proyecto estratégico de desarrollo agroempresarial.

METODOLOGÍA

MATERIALES

Esta investigación se llevó a cabo tomando como objeto de investigación el Banco Agrario de Colombia S.A., particularmente su área de crédito.

Se consideraron dos fuentes de información: la información primaria, suministrada directamente por los funcionarios de las oficinas a quienes se les aplicó un cuestionario, Los funcionarios encuestados fueron el oficial comercial y el analista de crédito, la información secundaria, se obtuvo a través de la revisión de literatura, trabajos de investigación, artículos, informes y lecturas atinentes al aspecto central del estudio.

Para adelantar la recolección de la información se diseñó y utilizó un formulario-cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas, dividido en tres secciones:

Sección I. Preguntas de tipo general, para indagar por el tipo de oficina.

Sección II. Cultura Organizacional. Soportada en un cuerpo de preguntas de la 2 a la 40, que tiene por objeto: caracterizar la cultura organizacional del sistema de crédito del Banco Agrario. Las preguntas comienzan con la expresión "hasta que punto" con una escala de 1 a 5: 1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Medio, regular 4 = Alto 5 = Muy alto. (Likert, 1965).

Las preguntas sobre Satisfacción no tienen escala, la respuesta es Sí o No.

Sección III. Gestión Agroempresarial. Sección fundamentada en un bloque de preguntas tendientes a conocer la percepción de los funcionarios sobre el desarrollo agroempresarial.

METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO

La investigación se estructuró sobre un diseño metodológico no experimental, de tipo descriptivo, que consta de 3 etapas definidas así: observación, descripción, explicación.

La selección de oficinas se hizo utilizando el Muestreo Aleatorio Simple. La población objetivo de la investigación se constituyó de 521 oficinas. La unidad informante fue el oficial comercial y el analista de crédito. El tamaño de la muestra empleado fue de 55 (oficinas), determinada mediante la fórmula para estimar una proporción.

El cuadro No. 1 resume los procedimientos empleados para llevar a cabo el estudio.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

CAUSAS QUE DETERMINARON LA LIQUIDACION DE LA CAJA AGRARIA Y PROPICIARON LA CREACION DEL BANCO AGRARIO

Las siguientes fueron las causas más relevantes para la liquidación de la Caja Agraria:

- La pérdida de competitividad de la producción nacional, en especial de los cultivos transitorios, produjo una disminución en la demanda por crédito por parte del pequeño productor.
- Los problemas de orden público; las oficinas destruidas no volvían a prestar el servicio.
- La cartera vencida que llegó al 26,5%, la más alta de los intermediarios financieros.
- El proceso de modernización de la Caja fue lento.

Cuadro No. 1 Matriz de objetivos y procedimientos empleada en la investigación

Objetivos	Fuentes de información	Procedimientos y Metodología	Resultados
1. Identificar los motivos que causaron la liquidación de la Caja Agraria y que propiciaron la creación del Banco Agrario	Inf. Secundaria: Artículos, informes, Documentos	Observación Descripción Explicación	Conocimiento de las causas para liquidar la Caja y que propiciaron la creación del Banco
2. Caracterizar la Cultura organizacional del sistema de crédito del Banco Agrario	Inf. Primaria: Instrumento: Formulario Inf. Secundaria: Textos especializados	Diseño formulario Aplicación formulario Recolección de información. Vaciado de información Tabulación, porcentaje, Gráficas y análisis	Caracterización de la cultura organizacional
3. Análisis de los factores que motivan la necesidad de creación de una unidad de fomento de desarrollo agroempresarial	Inf. Primaria: Instrumento: Formulario Inf. Secundaria: Textos, lecturas especializadas, informes.	Aplicación formulario Recolección Información, Vaciado información, Tabulación, gráfica, análisis. Observación Descripción, explicación	Definición de razones que sustentan la creación de la unidad de desarrollo agroempresarial y propuesta estratégica
4. Proponer un diseño organizacional para la unidad de fomento de desarrollo agroempresarial	Inf. Secundaria: Textos especializados	Observación Descripción Explicación	Estructura organizacional para llevar a cabo la estrategia
5. Definir la misión, visión, objetivos, carta organizacional de la unidad	Inf. Secundaria: Textos especializados Manuales del Banco	Observación Descripción	Definir el manual de organización de la unidad y el manual de funciones
6. Recomendar un programa de formación continuada para el fomento del desarrollo agroempresarial	Inf. Secundaria: Textos especializados Programas especiales	Observación Descripción	Recomendación de un programa general de formación continuada
7. OBJETIVO GENERAL			Diseño organizacional de la Unidad de Fomento de desarrollo agroempresarial

Otros factores que se destacan para su liquidación son: los elevados costos laborales de la Caja que ascendían a \$200.000 millones anuales; el considerable número de pensionados (8.000) casi igual al número de trabajadores activos (8.200); la extrema rigidez de la Convención Colectiva de Trabajo; la presunción de que las oficinas de las grandes ciudades arrojaban utilidades para subvencionar las pérdidas de las pequeñas, (Cano, 1998). Su liquidación se produjo mediante Decreto 1065 de Junio 26 de 1999.

CREACION DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.

El Banco Agrario de Colombia S.A. surge de la sociedad Financiera Leasing Colvalores S.A., que de compañía de financiamiento comercial pasó a banco comercial, denominado Banco de Desarrollo Empresarial S.A., luego Banco Agrario de Colombia S.A. La estructura del Banco Agrario se estableció según, Decreto No. 1066 junio 26 de 1999 (Banco Agrario, 2000).

CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE CRÉDITO DEL BANCO AGRARIO

Para comprobar el supuesto teórico que dice que la cultura organizacional es el fundamento en el cual las estrategias, las estructuras y los sistemas adquieren su

máxima energía (Mintzberg et al, 1999), se adelantó en el marco de esta investigación, el logro del objetivo: caracterización de la cultura organizacional del sistema de crédito del Banco Agrario, para lo cual se soportó en el siguiente mapa conceptual.

En relación a los factores determinantes de la Cultura Organizacional, la descripción parte de lo general, fundamentándose el aspecto central "Cultura organizacional", en los conceptos de dominios e índices. La consolidación de las estadísticas contenidas en el Cuadro No. 2, muestran la existencia de una cultura organizacional estructurada y sólida, expresada en las respuestas de los funcionarios del Banco, destacándose los porcentajes de los niveles, alto (43,4%), medio (25%), y muy alto (20%). Al analizando cada dominio de la cultura se tiene:

Liderazgo. El liderazgo es entendido como la habilidad de influir en un grupo para que se alcancen las metas del mismo. Difiere de la autoridad en la carencia de coerción. El liderazgo, como factor importante en la cultura de la organización presentó un (46,8%) en el nivel alto, (26,8%) en el nivel muy alto y (21,2%) en el nivel medio. La Figura No. 2 ilustra este comportamiento.

Clima organizacional. El concepto de clima se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización, con respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, a las relaciones interpersonales

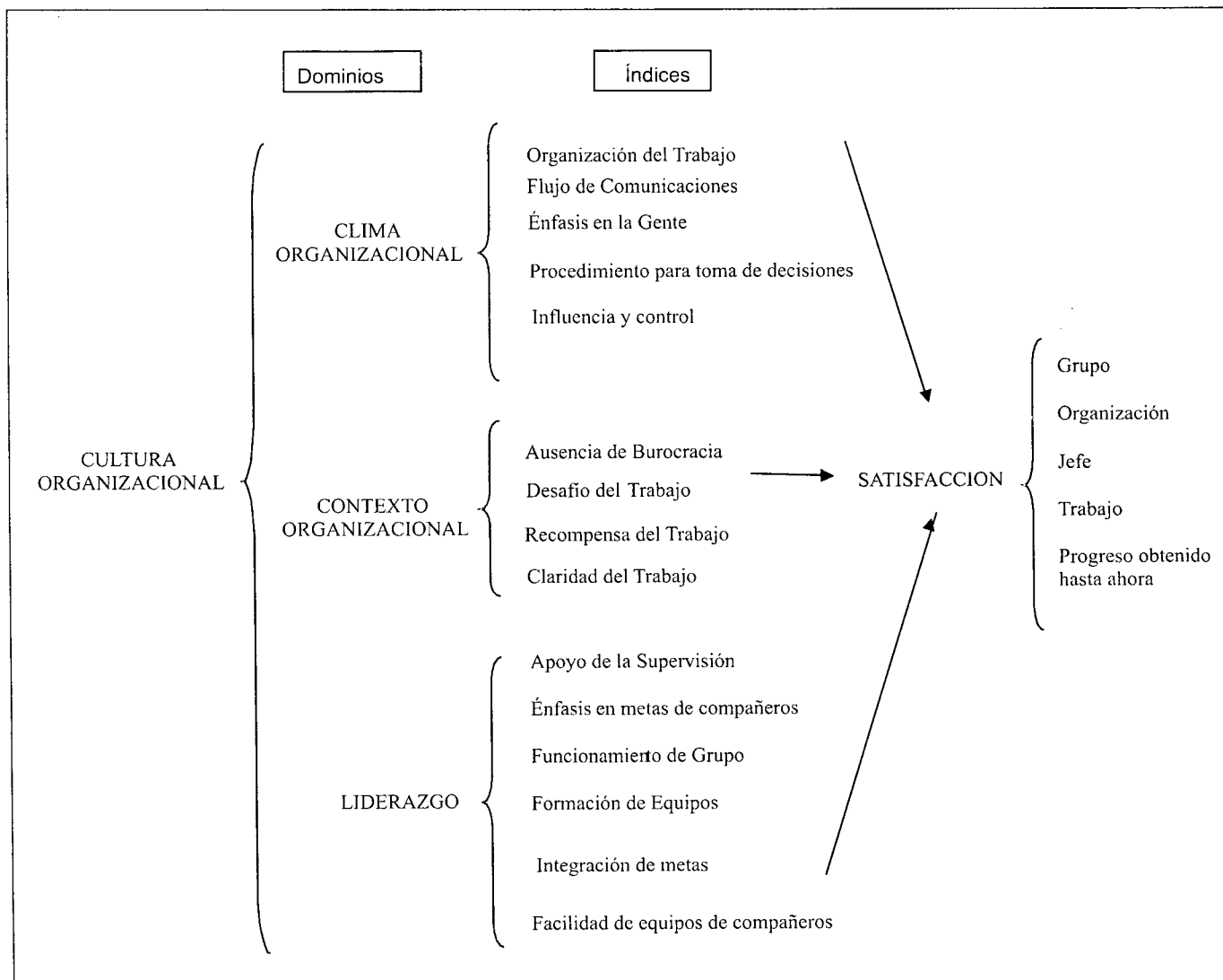


Figura No. 1 Mapa Conceptual de la Cultura Organizacional.

que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Conforman el conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo (Litwin, 1968). Este dominio representó el (42,9%) en el nivel alto, (11,9%) en muy alto, (32,9%) en el nivel medio, (8,77%) en bajo y (3,51%) en muy bajo, como lo ilustra el Cuadro No. 2. La Figura No. 2, señala su tendencia.

· **Contexto organizacional.** El Contexto organizacional hace referencia al entorno en que opera un grupo de trabajo, en el caso concreto del Banco Agrario, su sistema de crédito. Las cifras del Cuadro No. 2 muestran los porcentajes para los niveles bajo (11,5%), y muy bajo (7,6%) superiores en comparación con estos mismos niveles en los otros dominios, indicando con ello un menor aporte a la cultura. Los tres dominios deben ser trabajados integralmente, articulados como un todo.

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EN EL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A

Este dominio es caracterizado por los índices:

- *Apoyo de la supervisión.* La actitud del jefe respecto a atender lo que el funcionario le está diciendo y la disposición a escuchar los problemas relacionados con su trabajo, es buena.
- *Funcionamiento del grupo.* Refleja la respuesta del grupo a las demandas inusuales de trabajo y la eficacia de los funcionarios ante la dinámica cambiante del mismo.
- *Énfasis en metas de compañeros.* El jefe ofrece nuevas ideas para resolver problemas, las personas del grupo de trabajo están dispuestas a escuchar los problemas del funcionario relacionados con el trabajo, y se

estimulan entre sí para trabajar en equipo.

· *Formación de equipos de supervisión.* Las perso-

nas que trabajan en el grupo son estimuladas por el jefe para que trabajen como equipo y a intercambiar ideas para mejorar el desempeño.

Cuadro No. 2 Factores determinantes de la Cultura Organizacional en el Banco Agrario de Colombia S.A.

Dominio o Tema	% Respuesta				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Liderazgo	1,32	3,95	21,20	46,78	26,75
Clima	3,51	8,77	32,93	42,91	11,88
Contexto	7,60	11,50	18,52	39,77	22,61
Total	3,82	7,79	25	43,4	20

Fuente: Formulario aplicado por el autor. 2001.

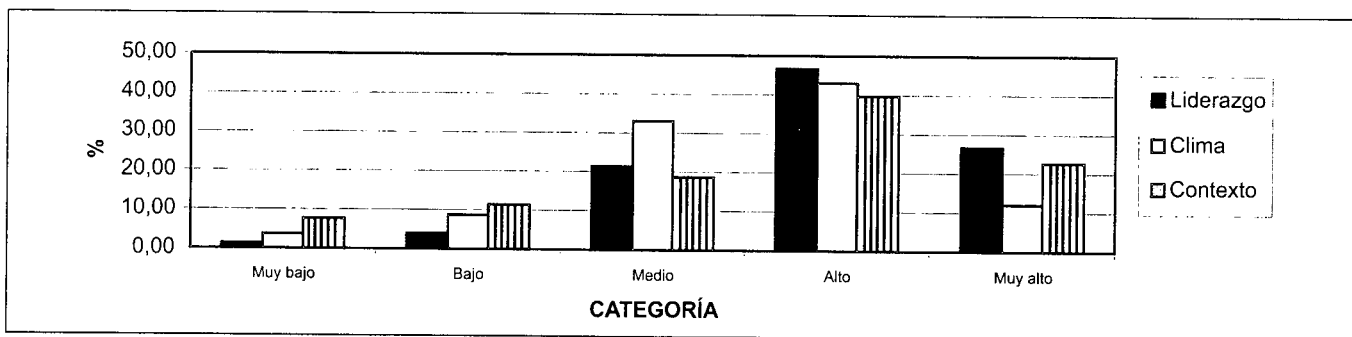


Figura No. 2 Factores determinantes de la cultura organizacional.

· *Integración de metas.* La organización es efectiva para satisfacer las necesidades tanto del funcionario, como del individuo.

· *Facilidad del trabajo de compañeros.* Las personas que conforman el grupo de trabajo le ayudan al funcionario a hacer un mejor trabajo y le ofrecen información o el apoyo que necesita para que pueda hacer planes de trabajo anticipados.

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Integran este dominio los índices:

· *Procedimiento para toma de decisiones.* Los empleados que toman decisiones tienen acceso a la información necesaria en todos los niveles de la organización y cuando las decisiones se toman se les pide ideas a las

personas que pueden ser afectadas con ellas.

· *Flujo de comunicaciones.* Excelente flujo de información tanto vertical como lateral.

· *Organización del trabajo.* Las oficinas están organizadas para utilizar mejores métodos de trabajo, tienen metas y objetivos razonables, las actividades de trabajo son bien programadas y las decisiones se toman en los niveles donde la información está disponible y adecuada.

· *Énfasis en la gente.* El Banco procura mejorar las condiciones y bienestar en el trabajo.

· *Influencia y control.* Los superiores tienen alta influencia en lo que pasa en la oficina, pero la

Cuadro No 3. Factores determinantes del Liderazgo en el Banco Agrario de Colombia

INDICE	% Respuesta				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Apoyo de la supervisión	0,00	2,63	13,16	46,49	37,72
Funcionamiento de grupo	1,75	1,75	21,05	42,11	33,33
Énfasis en metas	0,58	2,92	15,20	53,80	27,49
Formación de equipos	0,00	5,26	25,44	41,23	28,07
Integración de metas	2,63	5,26	34,21	46,49	11,40
Facilidad del trabajo de compañeros	3,51	5,26	21,05	44,74	25,44

Fuente: Formulario aplicado por el autor. 2001.

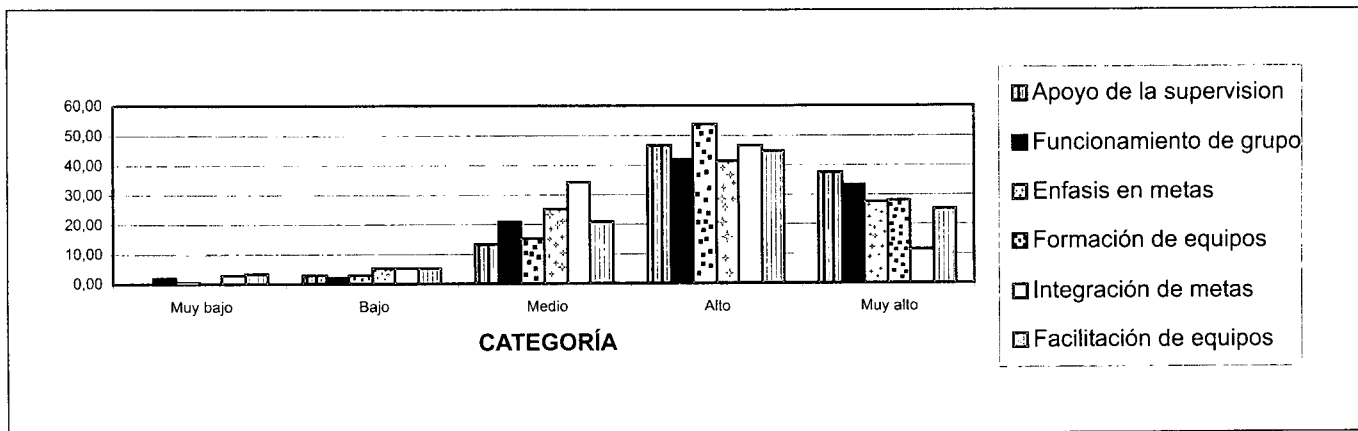


Figura No. 3 Factores que determinan el liderazgo en el Banco Agrario de Colombia S.A.

participación en las decisiones de los funcionarios que no son jefes no es relevante.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Los índices que conforman este dominio son:

· *Desafíos o requerimientos del trabajo.* Los funcionarios se sienten a gusto haciendo las actividades reales del trabajo y éste les permite aprender cosas nuevas y mejorar sus destrezas, es muy bajo el porcentaje de funcionarios que no lo siente así.

· *Claridad del trabajo.* En el Banco se tiene claridad acerca de lo que la gente espera que el

funcionario haga en su trabajo, así como de lo tanto que se espera del trabajador.

· *Recompensa del trabajo.* El Banco les ofrece buenas oportunidades de seguir adelante; pero en cambio consideran que no se reconoce y recompensa adecuadamente su trabajo.

· *Ausencia de burocracia.* Al empleado lo envíande una persona a otra cuando necesita ayuda. Se tiene que hacer cantidad de papeles para que las cosas se cumplan y hay muchas reglas y regulaciones que nadie puede explicar. Es un indicativo de restricciones administrativas.

Cuadro No. 4 Factores determinantes del Clima Organizacional en el Banco Agrario de Colombia S.A.

INDICE	% Respuesta				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Procedimiento para toma decisiones	2,63	7,02	35,09	42,11	13,16
Flujo de comunicaciones	2,63	7,02	28,95	49,12	12,28
Organización del trabajo	2,19	8,33	34,65	43,86	10,96
Énfasis en la gente	4,39	7,89	37,72	39,47	10,53
Influencia y control	5,85	12,28	28,65	40,35	12,87

Fuente: Formulario aplicado por el autor. 2001.

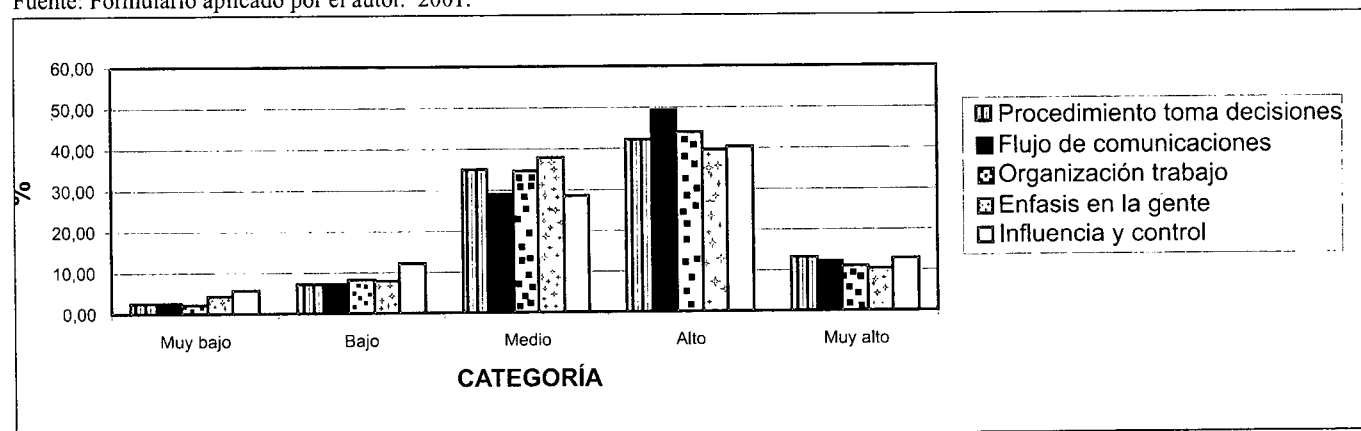


Figura No. 4. Factores determinantes del clima organizacional en el Banco Agrario de Colombia S.A.

Cuadro No. 5 Factores determinantes del Contexto Organizacional en el Banco Agrario de Colombia S.A.

INDICE	% Respuesta				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Desafío del trabajo	0,00	2,63	3,51	50,88	42,98
Claridad del trabajo	1,75	0,88	13,16	57,02	27,19
Recompensa del trabajo	7,02	8,77	26,32	35,09	22,81
Ausencia de burocracia	16,96	26,32	26,90	23,98	5,85

Fuente: Formulario aplicado por el autor. 2001.

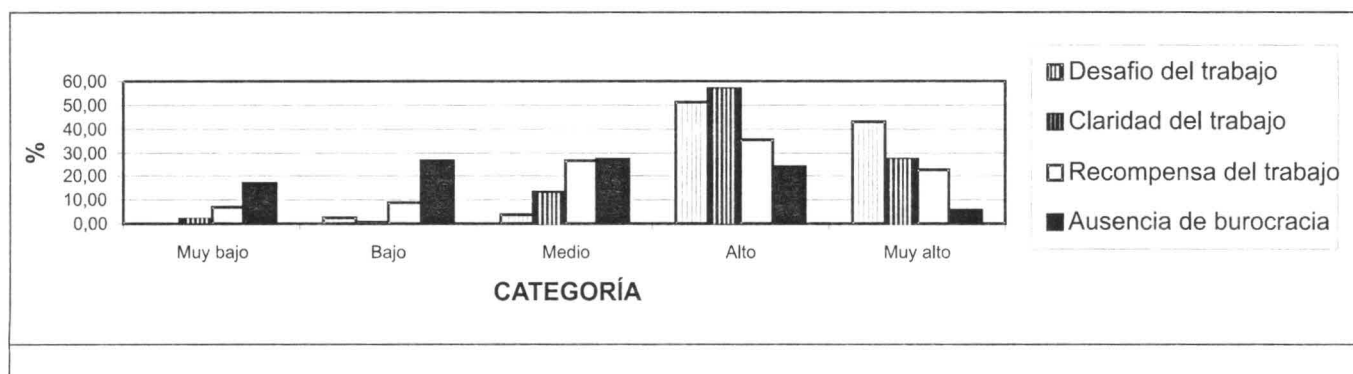


Figura No. 5. Factores determinantes del Contexto Organizacional en el Banco Agrario de Colombia S.A.

ANÁLISIS DEL COMPONENTE “SATISFACCIÓN” DE LOS FUNCIONARIOS

Con el objeto de conocer el grado de satisfacción, como respuesta a la integración de índices y dominios de la cultura, por parte de los funcionarios, los resultados contenidos en el Cuadro No 6, coinciden con los obtenidos para los índices del dominio Liderazgo. Cuando la insatisfacción resulta intensa y el trabajo se considera carente de sentido, se genera ausentismo, se descuida la ejecución y se llega hasta el sabotaje. (McGregor, 1960)

Como deducción directa de los aspectos analizados se puede afirmar que el sistema de crédito del Banco Agrario tiene un liderazgo, un clima organizacional y una acción de contexto muy altos, conformando de esta

manera una cultura organizacional apropiada, ratificada en la expresión de satisfacción lograda por los funcionarios hacia todos los factores consultados.

COMPONENTES AGROEMPRESARIALES ASOCIADOS AL CRÉDITO

En este aparte se presenta la percepción que al interior del Banco Agrario, se tiene sobre el desarrollo agroempresarial y su relación con el crédito, para lo cual se enuncian algunos aspectos asociados directamente y que fueron indagados a través de la aplicación del formulario - cuestionario que facilitó el acopio de la información. Entre los componentes más relevantes asociados al crédito se destacan los que ilustra el cuadro No. 7.

Cuadro No. 6 Grado de satisfacción de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia S.A.

ASPECTO	% Respuesta	
	SI	NO
Jefe	98.25	1.75
Grupo	94.74	5.26
Trabajo	92.98	7.02
Organización	78.95	21.05
Progreso obtenido	77.19	22.81

Fuente: Formulario aplicado por el autor. 2001.

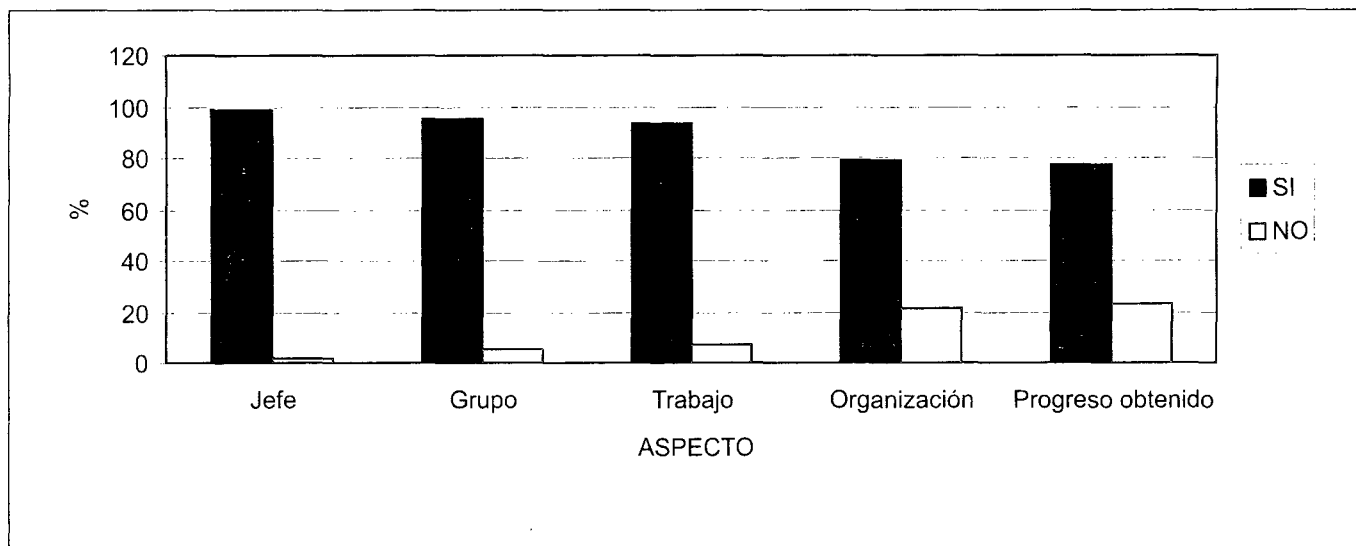


Figura No. 6 Grado de satisfacción de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia.

Cuadro No. 7 Componentes agroempresariales asociados al crédito

	%
Visión de la solicitud	
Cortoplacista, coyuntural de comerciante.	65
De largo plazo, de inversionista y empresario	35
La formación agroempresarial del pequeño productor frente al crédito	
La baja formación agroempresarial es obstáculo	73,7
No lo es	26,3
Interés en la gestión empresarial de los pequeños productores	
Sí tiene interés	63
No tiene interés	37
Papel del Banco frente a la formación agroempresarial	
Sí debe hacer formación agroempresarial	93
No	7
Articulación gestión empresarial-crédito	
Sí debe implementar programas	96,5
No	3,5
El Banco frente a la ejecución de la propuesta de fomento	
Directamente	73,6
Consultoría externa	12,4
Otra	14
Papel del Banco frente a la ejecución de la formación agroempresarial	
Creación de una unidad de desarrollo agroempresarial	70
Asignación de las funciones de tal unidad a la Vicepresidencia de crédito	14
Otra	16
Relación de autoridad y/o dependencia de la unidad de fomento	
Vicepresidencia de crédito	52,6
Vicepresidencia comercial	8,8
Presidencia del Banco	5,2
De las regionales	15,8
De cada oficina	17,6
Otras opiniones	8,8

Fuente: Cuestionario aplicado por el autor. 2001.

UNIDAD DE DESARROLLO AGROEMPRESARIAL

SopORTE Conceptual

El desarrollo de una verdadera cultura empresarial en Colombia, especialmente en el sector rural es prácticamente inexistente. Ante lo cual surge la inquietud, ¿para qué crear empresas en el sector rural?, y su respuesta puede estar en que las empresas son un medio para generar y distribuir riqueza. Con más empresas hay mayor producción, mejor calidad, y desde luego mayor competencia. Las empresas generan empleo y son un medio de aprendizaje permanente para las personas y para el país. Si hay más empresas se produce una mayor independencia y se da una mayor productividad, eso hace que haya más inversión, innovación y creatividad. Las empresas constituyen la mejor forma para democratizar las comunidades, pues tienden a establecer más igualdad en materia de oportunidades, de logros personales y profesionales y de esa forma se logra mejorar el nivel de vida.

En estos aspectos el Banco Agrario debe asumir estrategias conducentes a coordinar el proyecto de desarrollo agroempresarial, que se inicia con la integración de pequeños y medianos productores, agropecuarios, agroindustriales y agrocomerciales, deduciéndose que mediante la asociación de los productores del campo, estos pueden acceder al crédito con más facilidad.

Estrategia de Desarrollo Agroempresarial

Chandler (1962) define la estrategia: “como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo y la adopción de las líneas de actuación y la asignación de recursos que sean necesarios para alcanzar esas metas”. Entre los aportes importantes que hizo está su famosa conclusión: “que la estrategia precede a la estructura”. (Strategy and structure, 1962).

Resulta conveniente definir una estrategia conducente que permita hacer desarrollo agroempresarial en Colombia. Esta estrategia se plantea contemplando primero los potenciales beneficiarios para luego explicar la propuesta en sí.

Los primeros beneficiarios del plan son los pequeños y medianos productores que no tienen ningún grado de organización agroempresarial; el paso inicial es promover su integración en asociaciones a nivel local (vereda, municipio), generando el núcleo semilla, para producir desarrollo. Los siguientes beneficiarios son aquellos pequeños y medianos productores agrícolas, agroindustriales y agrocomerciales que tienen una organización empresarial, pero que necesitan apoyo y seguimiento para evolucionar, mejorar su desempeño y crecer. Los grandes empresarios se integran al proceso como jalonadores de los pequeños y medianos productores. Se busca la asociación, u organización empresarial. El fundamento de la estrategia radica en el

hecho de apoyar un proyecto productivo que tenga visión de mercadeo y comercialización aseguradas. El esquema conceptual de la Figura 7, resume la estrategia.

La estrategia funciona y es pertinente en la medida que el pequeño y mediano productor sea apoyado, por las empresas prestadoras de servicios, en aquellos puntos que han sido determinantes en su atraso. Es viable en la medida que las asociaciones y empresas mayores, y los gremios orienten su acción hacia el conocimiento pleno de las debilidades de sus asociados. Depende igualmente, de la presencia de una institución que integre las organizaciones que orientan acciones hacia el sector rural, para que sin perder identidad, racionalicen sus recursos y los dirijan al fortalecimiento del sector.

La estrategia, tiene consistencia si una entidad como, el Banco Agrario la coordina y promueve mediante su amplia red de oficinas, su cobertura nacional, y su estructura organizacional se constituye en ventajas importantes que no tendría ninguna otra entidad. Esta propuesta requiere para su éxito un soporte educativo.

Propuesta de Estructura para la Unidad de Desarrollo Agroempresarial

El movimiento hacia las estructuras dinámicas, flexibles que se alejan de las estructuras burocráticas, parece ser la tendencia moderna. En vez de proporcionar puestos estructurados y permanentes como es característico de los sistemas mecánicos, los sistemas adaptativos-orgánicos, tienen menos estructuración, más cambios de puestos y responsabilidades, más interacción dinámica entre las distintas funciones. Se establecen mecanismos para la integración horizontal y diagonal. La función del ejecutivo se convierte así en coordinación o “punto de enlace”. (Kast et al, 1979).

Este esquema conceptual, orienta sobre el procedimiento seguido para llegar a la propuesta de diseño organizacional de la unidad de desarrollo agroempresarial.

Estructura del Banco Agrario de Colombia S.A.

En forma breve describo la estructura actual del Banco, la cual es de tipo lineal de funciones básicas, consistente en una estructura de relaciones de autoridad, con criterio de unidad de mando y de dirección y jerarquía piramidal. En esta estructura del Banco Agrario se adaptará el diseño organizacional propuesto para la unidad de desarrollo agroempresarial, que corresponde al tipo matricial por proyecto, el cual adelantará programas con recursos de organización, talento humano, físicos y económicos de las Vicepresidencias de Crédito y Comercial, coordinados por la dirección de la unidad y adaptándose según organigrama representado en la Figura No. 9.

Este tipo de estructura formal se emplea en organizaciones dinámicas que elaboran proyectos o programas en ambientes cambiantes, con demandas de

innovación permanente, integra la organización funcional básica con la organización de líneas de proyectos y se basa en el criterio de combinar la autoridad de un jefe

responsable de un proyecto, con la autoridad de varios jefes con funciones especializadas. Su operatividad se ilustra en la Figura No. 10.

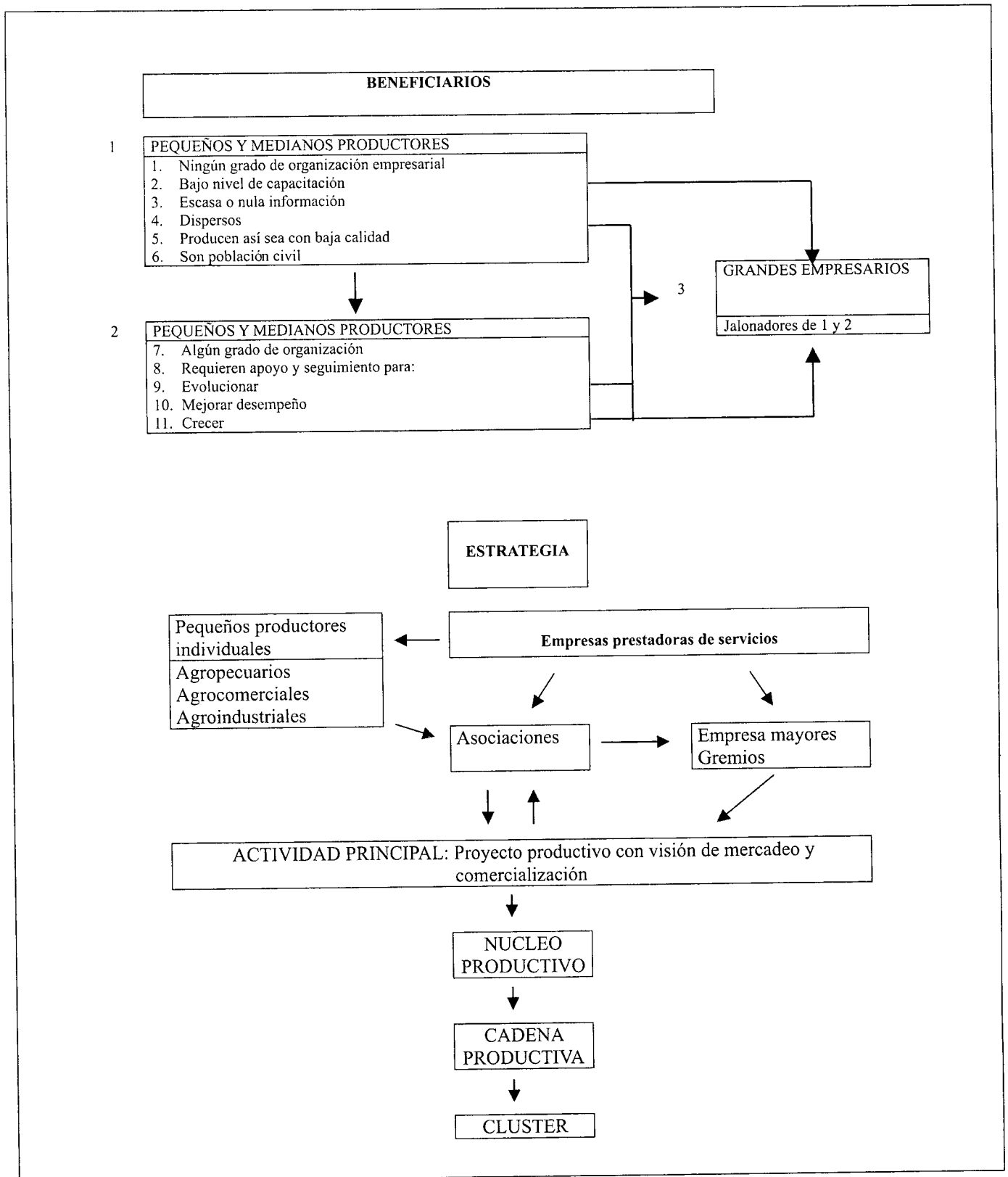


Figura No. 7 Esquema conceptual sobre la estrategia propuesta.

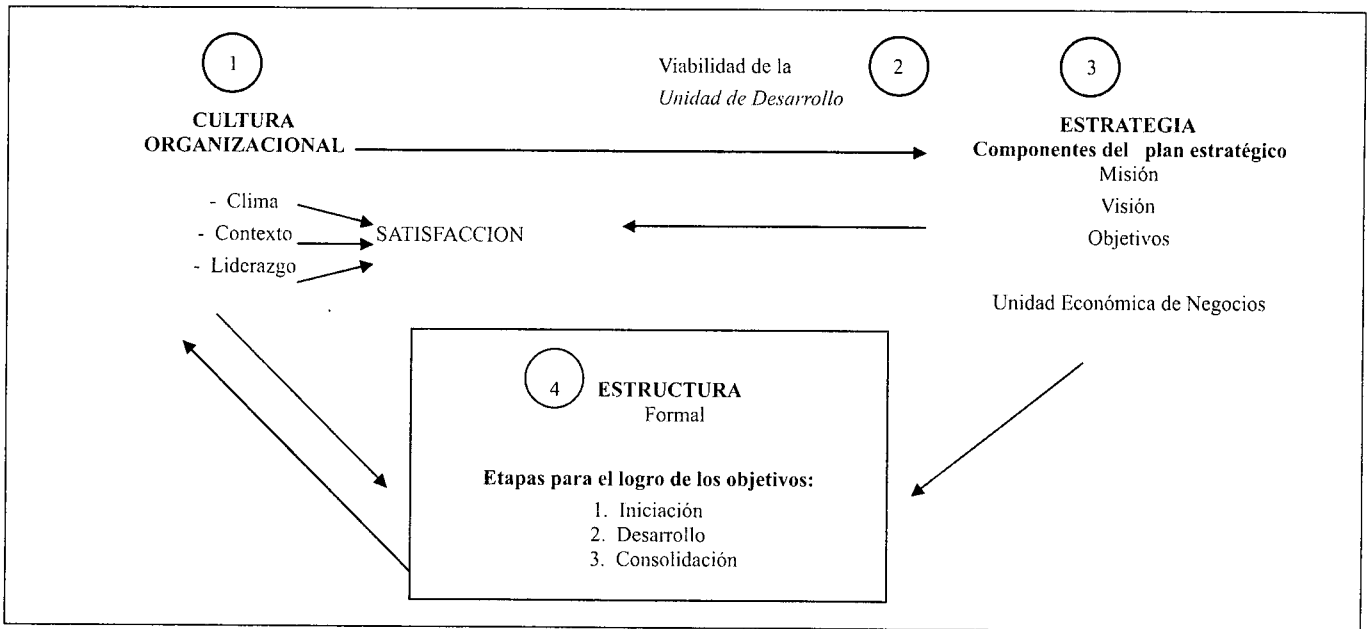


Figura No. 8 Mapa conceptual que integra cultura organizacional, estrategia y la estructura para la Unidad de Fomento Agroempresarial del Banco Agrario de Colombia S.A.

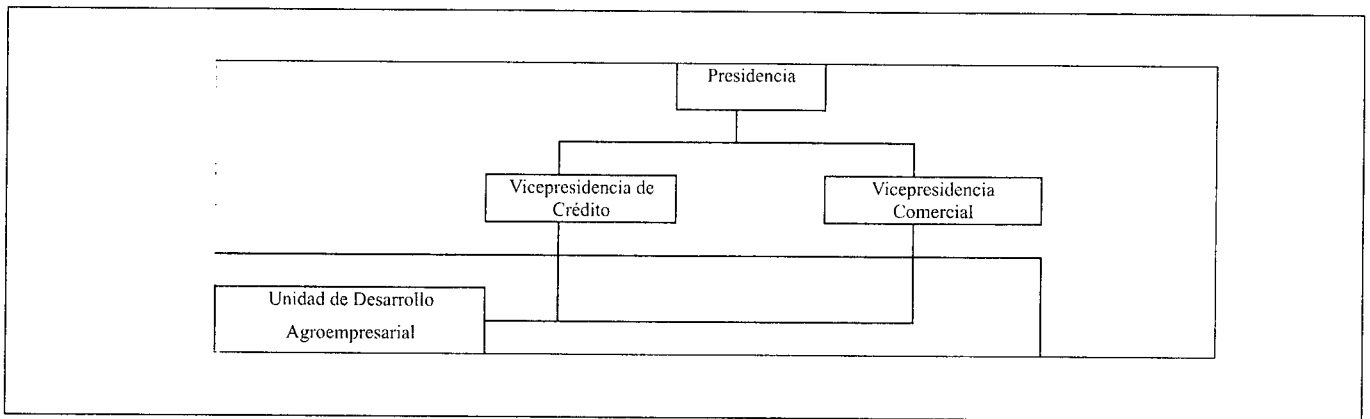


Figura No. 9 Organigrama propuesto para la Unidad de Desarrollo Agroempresarial del Banco Agrario de Colombia S.A.

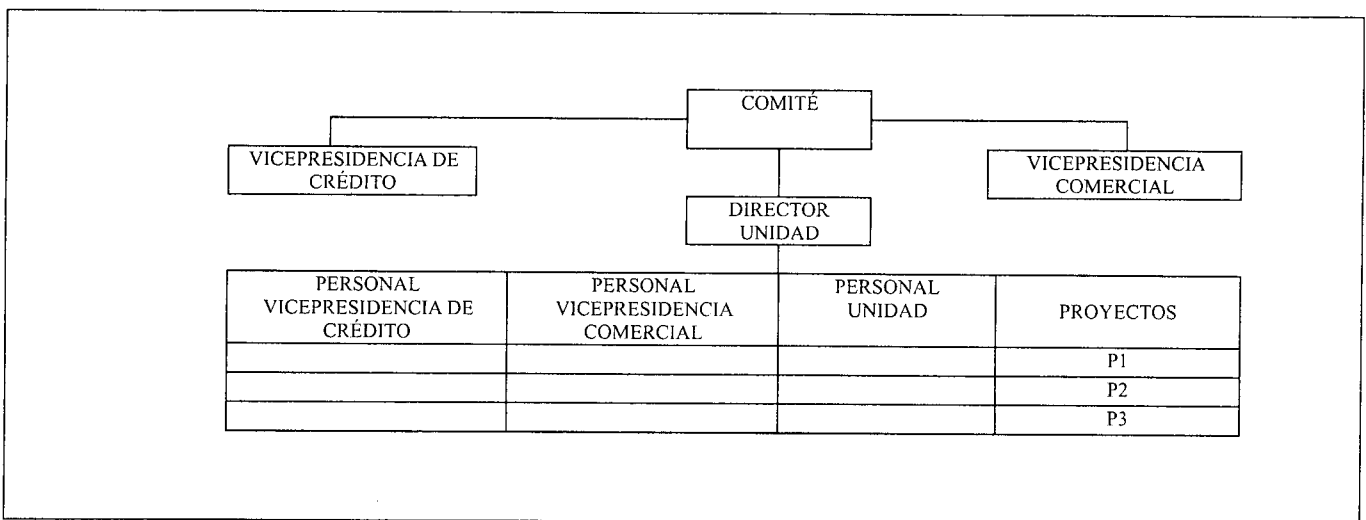


Figura No. 10 Mapa conceptual de la operatividad de la Unidad de Desarrollo Agroempresarial

Etapas para el logro de la Estrategia propuesta

A manera de síntesis las etapas secuenciales que articuladas

en el contexto de un proceso, son necesarias de seguir y de implementar para que la Unidad de Desarrollo Agroempresarial logre los objetivos, se hacen explícitas en la Figura 11.

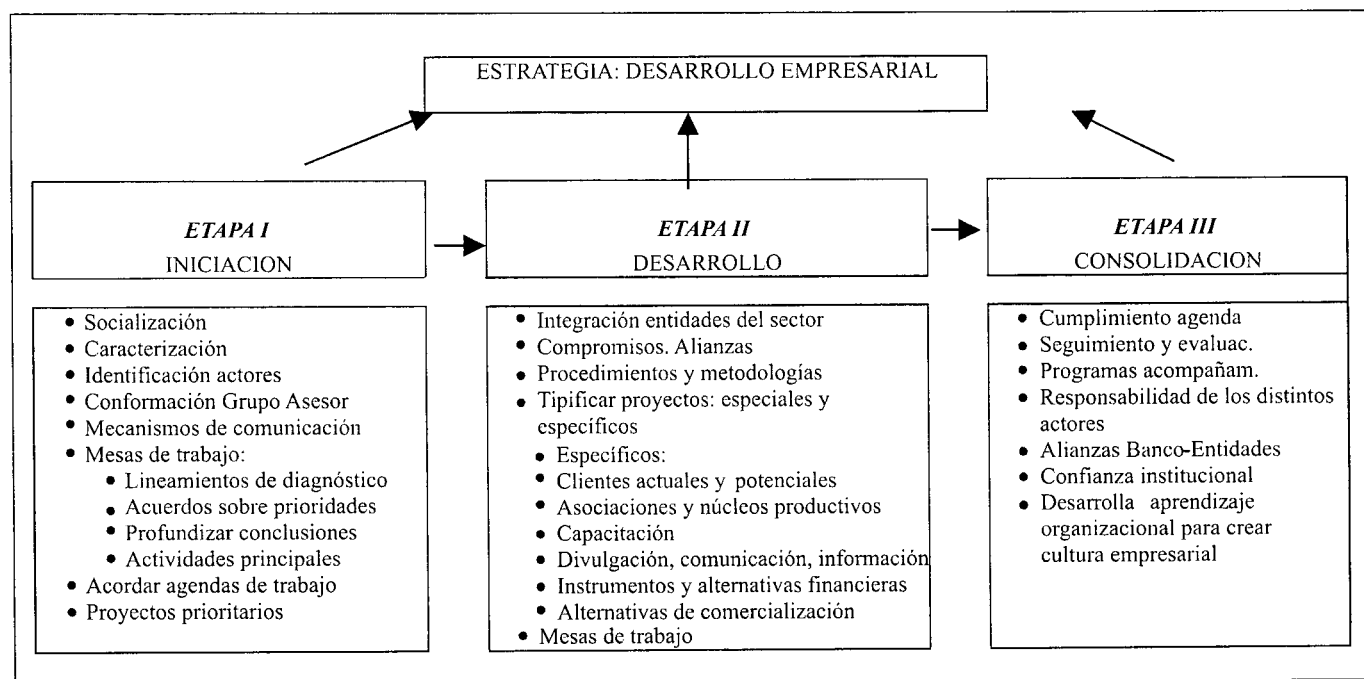


Figura No. 11 Etapas para el logro de los objetivos estratégicos.

LITERATURA CITADA

BANCO AGRARIO. "Plan de negocios 2001". Bogotá. 2001.

CANO, C. G. 1998. Colección documentos: serie proyectos especiales. IICA-SAC.

CHANDLER, A, Jr. 1962. Strategy and structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. Cambridge, Mass: The MIT Press.

KAST, F. y ROSENZWEIG, J. 1979. Administración en las organizaciones. México: McGraw Hill.

LIKERT, R. 1965. Un nuevo método de gestión y dirección. Deusto. Bilbao,

LITWIN, G. H. y STRINGER, R. A., Jr. Motivation and organizational climate. Cambridge, M.A.: Harvard University Press. 1968.

MARTINEZ, C. E. 1999. Administración de organizaciones. Productividad y eficacia. Universidad Nacional de Colombia.

McGREGOR, D. 1971. El aspecto humano de la empresa. México: Diana.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. y GOSHAL, S. 1999. El proceso estratégico. Madrid: Prentice Hall.

MORALES FORERO, F. 1998. "Propuesta de adecuación institucional para el desarrollo agroempresarial colombiano. IICA-SAC. Bogotá.

SCHEIN, E. 1988. La Cultura empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica. Barcelona. Plaza & Janes.