



SINERGIA ENTRE CAPACITACIÓN Y
MEJORA CONTINUA DE PROCESOS:

Experiencia en
Agrícola Ana María





SINERGIA ENTRE CAPACITACIÓN Y
MEJORA CONTINUA DE PROCESOS:

Experiencia en
Agrícola Ana María



Autores

Berta Rojas A.
Cristóbal Abedrapo G.

Edición

Jesús Raccoursier F.

Colaboradores

Andrés Chávez Y.
Pablo González S.
Claudia González M.
Leonard Mertens
Italo Meza D.
María Antonieta Palma D.
Cristóbal Parry A.
Andrea Poblete S.
Rodrigo Reyes P.
Mirtza Rivera L.
Sebastián Rojas T.
Guillermo Stegmaier W.
Drina Sotomayor T.

Versión Digital realizada por
ASOEX A.G. - Marzo 2018

ISBN: 978-956-8909-01-7

TEXTO DE DISTRIBUCIÓN GRATUITA. PROHIBIDA
SU COMERCIALIZACIÓN.

Contenido

Prefacio / 4

Prólogo / 6

Presentación / 7

Agradecimientos / 10

» Introducción: Capacitación y productividad en la experiencia de Agrícola Ana María / 13

La Estrategia: desempeño organizacional, desarrollo de las personas y productividad como clave de la competitividad / 17

Relevancia del rol de supervisor / 19

Productividad y Capacitación / 20

La traducción formativa: de la necesidad al plan formativo / 21

Importancia del liderazgo gerencial en la capacitación / 22

» Agrícola Ana María / 23

» Contexto sectorial en el cual se desenvuelve la Agrícola Ana María / 27

Capital humano en la agroindustria / 28

Subsector frutícola / 29

» **El Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) / 31**

Origen de la metodología SIMAPRO / 32

Funcionamiento de la metodología SIMAPRO / 33

Importancia de la capacitación en SIMAPRO / 36

» **Agrícola Ana María e implementación de SIMAPRO / 37**

Implementación de la capacitación / 40

Actividad de lanzamiento de la metodología SIMAPRO / 43

Conformación de equipo SIMAPRO en Agrícola Ana María / 45

Extensión de SIMAPRO en Agrícola Ana María / 46

» **La Aplicación de SIMAPRO en el proceso de Cosecha de Cerezas / 49**

Evaluación de resultados e impacto de la capacitación / 50

» **Mediciones SIMAPRO en aspectos claves del proceso de cosecha de cerezas / 53**

Definición de macro indicadores / 55

Definición de micro indicadores / 56

» **Resultados de cosecha de cerezas y proceso de mejoras SIMAPRO / 57**

Resultados de medición de indicadores / 59

Aplicación de "MICROSIMAPRO": Reflexión y mejora en la gestión diaria / 68

Impacto en indicadores "sociales" / 70

Propuestas de mejora / 71

» **Consolidación de esfuerzos a lo largo del tiempo: Resultados temporada 2017 / 73**

Tecnología como apoyo a la gestión / 78

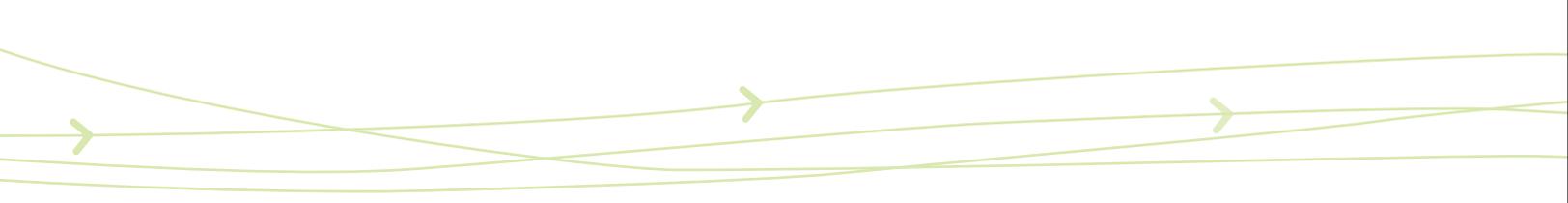
» **Reinversión de resultados en beneficio de las personas / 81**

» **Efectos del proceso de capacitación en Agrícola Ana María / 87**

» **Testimonios de actores relevantes / 91**

» **Conclusiones / 101**

» **Bibliografía / 107**



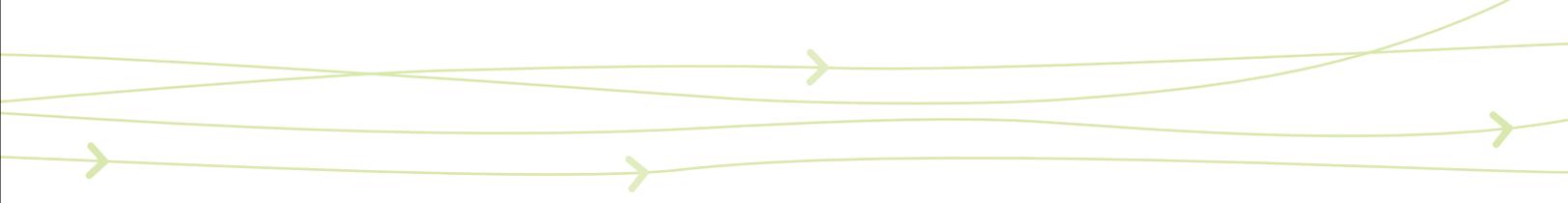
Prefacio

Múltiples han sido los esfuerzos que se han realizado para invertir en el desarrollo de competencias de trabajadores y trabajadoras agrícolas que se desempeñan en el subsector frutícola. La Asociación de Exportadores de Frutas de Chile (ASOEX) y su Organismo Técnico Intermedio de Capacitación AGROCAP, han participado desde el año 2007 en la adecuación y difusión de la metodología SIMAPRO (Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad), que contribuye notoriamente a mejorar la productividad y competencias de las y los trabajadores. Agradecemos muy sinceramente el aporte de las oficinas de la OIT en Chile y México, así como la excelente contribución y compromiso del consultor internacional Sr. Leonard Mertens.

Una industria prestigiosa, competitiva que transita hacia la sostenibilidad necesita trabajadoras y trabajadores calificados, motivados y productivos. Es así como en 2013 la empresa Agrícola Ana María, perteneciente al holding Surfrut de Romeral, región del Maule, decide fortalecer su sistema de gestión y prácticas laborales capacitando en la metodología SIMAPRO. Esta herramienta, basada en el diálogo social, tiene por objetivo mejorar la productividad y calidad de la fruta generando un ciclo de mejora continua y aprendizaje permanente.

Para ello, capacitaron a personal de nivel jefatura intermedia, en todas las fases que implica la implementación de la metodología, para el proceso de cosecha de cerezas, utilizando la franquicia tributaria en modalidad autónoma, intermediada por el OTIC AGROCAP y ejecutada por el OTEC Interfases. Luego se realizan los ajustes y mejoras, capacitando al mismo equipo en temas complementarios e identificados como necesidad, durante los años 2014, 2015, 2016 y 2017, aplicando la metodología SIMAPRO de manera autónoma, sin apoyo del OTEC. Asimismo, valoraron la necesidad de complementar con tecnología la mejora de procesos, integrando la filosofía SIMAPRO al desarrollo de softwares y aplicaciones, que permitieron dar soporte a las mediciones del trabajo, para el posterior análisis de causa-raíz y propuestas de mejora de equipos de nivel operativo.

La sistematización de esta experiencia da cuenta de resultados referidos a un alto nivel de satisfacción de los participantes, de logros de aprendizajes en aula y transferidos al ámbito laboral, impacto en los objetivos del negocio e indicadores sociales. También comparten la reinversión social del logro de objetivos que ha realizado la empresa como compensación y reconocimiento a la mejora de la productividad y calidad de la fruta.



Esta experiencia, generosamente compartida por la gerencia de la empresa Agrícola Ana María evidencia que, con capacitación pertinente, utilizando esta metodología, se puede medir el impacto en la mejora de la productividad, calidad de la fruta y condiciones de trabajo de las personas que laboran en ella. Asimismo, el liderazgo ejercido por los niveles gerenciales, administradores y supervisores, evidencia un sostenido desarrollo de competencias socio-emocionales distintivas de una gestión moderna, basada en el diálogo social.

Sinceramente gracias y felicitaciones al equipo de trabajo de la Agrícola Ana María y holding de empresas Surfrut, así como a cada persona que ha contribuido a que la capacitación sea una inversión.



Ronald Bown Fernández
Presidente de ASOEX



Rodrigo López Ulloa
Gerente General OTIC AGROCAP

Prólogo

Una empresa, al constituirse, posee múltiples desafíos, que van desde cumplir con las expectativas de producción, ser eficientes, ser eficaces y además, el poder mantener felices y conformes a sus empleados. Si bien, cada uno de estos elementos podría analizarse de manera individual, entre cada uno de ellos existe una estrecha relación. Esto, debido a que la correcta comunicación entre las distintas partes de una empresa, permitirá tener buenos resultados de productividad, eficiencia y eficacia. El motivo: cuidar el mejor capital de estas empresas, es decir, las personas.

En este sentido, surge un sistema, SIMAPRO, cuyo objetivo es poder medir la productividad mediante una estrategia de capacitación y el establecimiento de diálogos sociales, por medio de la constante retroalimentación entre los distintos actores participantes en una compañía. El presente escrito, entonces, busca evidenciar los avances de una empresa en particular, en este caso, la agrícola Ana María, ubicada en la comuna de Romeral, con el fin de mostrar el impacto de este sistema en ella, durante el período de 2013 a 2017.

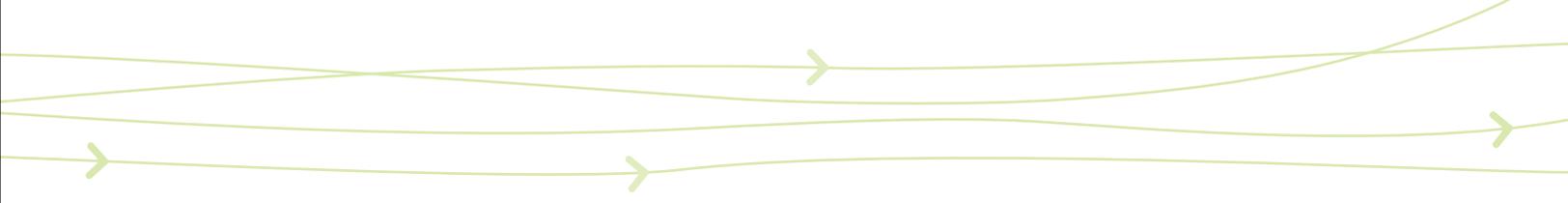
Para esto, es necesario presentar y contextualizar, tanto a la empresa como SIMAPRO para darlos a conocer. Seguido de esto, se presenta cómo se incorporó el sistema de capacitación en la agrícola, centrándose básicamente en el impacto en la cosecha de cerezas. Al momento de presentar tal impacto, se definen micro y macro indicadores, además de indicadores sociales con sus respectivos análisis. Finalmente, se presentan desafíos, reflexiones y conclusiones.

Así, el siguiente texto no solo surge como una evidencia sobre lo que pasó en la agrícola al implementar SIMAPRO, sino que el análisis y reflexiones nos llevan también a apreciar un escrito que presenta la relevancia de la capacitación, pues ella tiene un impacto directo en la empresa y sus trabajadores y trabajadoras. Por lo tanto, este trabajo quiere manifestar los distintos avances y las diversas áreas en las que puede incidir una capacitación pertinente.

En este sentido, finalmente este escrito se instala como una invitación para poder reflexionar sobre los alcances de la capacitación, la que, según los intereses particulares de cada compañía, pueda ser adaptada para convertirla en una real herramienta de trabajo y gestión de rutas de aprendizaje de las personas en sus respectivas empresas.



Pedro Goic Boroevic
Director Nacional del SENCE

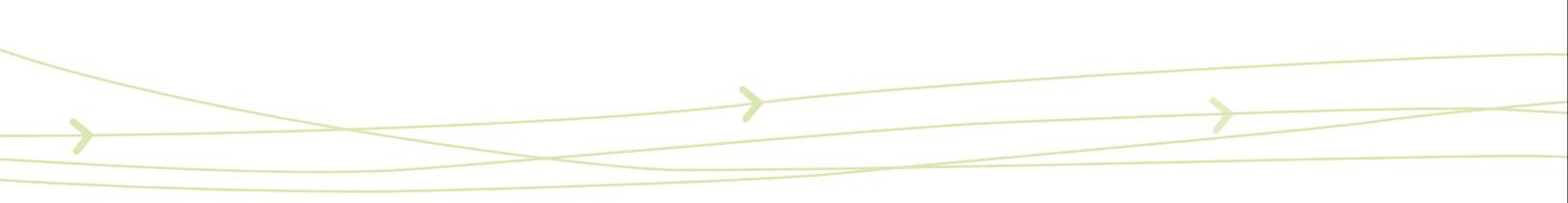


Presentación

El escenario actual de la agricultura y fruticultura está siendo influenciado por múltiples cambios y variables que actúan de forma dinámica durante el transcurso de las diferentes temporadas. Muchos de estos, al obedecer a factores climáticos, pueden ser atenuados con inversiones en aspectos tecnológicos e infraestructura, los cuales permiten disminuir sus impactos. Otros, en cambio, están definidos por el aumento en la exigencia de clientes a nivel mundial, quienes no solamente son consumidores de productos, sino que también, demandan producciones de menor impacto al medio ambiente, buenas prácticas de producción, alta calidad de productos, entre otros.

Algunas de las variables que están incidiendo en la producción frutícola son las siguientes:

- Tipo de cambio y constante aumento de los costos en insumos y materias primas.
- Cambio en la valoración del trabajo en jóvenes chilenos, que han migrado del campo a trabajos en comercios, retail y otros.
- Mejoras en la productividad, cuidando el medio ambiente, los ecosistemas, la biodiversidad.
- Manejo eficiente del agua, residuos y energía.
- Reducción al mínimo de las emisiones generadas por los diversos procesos.
- Producción de fruta de alta calidad y seguridad alimentaria, bajo condiciones climáticas inestables y variables, generadas por el calentamiento global (sequía, inundaciones, lluvias en períodos no habituales, aparición inusual de plagas, etc.)
- Automatización de los procesos, reconversión de mano de obra, capacitación de manera continua e incorporación de trabajadores/as con nuevas competencias.
- Necesidad de contar con trabajadores/as que tengan competencias actitudinales desarrolladas, códigos éticos y adaptación a nuevas formas de organización del trabajo.
- Cadenas de suministro que están cada vez más interconectadas a nivel global y operan bajo el concepto de “justo a tiempo”.



Todos estos desafíos son permanentes y deben ser abordados por las empresas, involucrando a las personas en sus soluciones, a través de la capacitación y sistemas de gestión, orientados a la mejora continua. Con especial énfasis, son los líderes de equipos, ya sean supervisores/as, jefes/as de cuadrilla, jefes/as de huerto, quienes tienen directa relación con un gran volumen de trabajadores/as y, por lo tanto, son los encargados de involucrar a otros en la identificación de problemáticas y el desarrollo de soluciones.

Siguiendo esta línea de reflexión, surge el desafío de gestionar los equipos de trabajo y las inversiones en su formación en el trabajo, equilibrando habilidades “duras y blandas”. El “mando medio” tiene un impacto directo, y más de lo que históricamente se ha considerado, sobre los resultados del trabajo de las personas bajo su dependencia. En otras palabras, el desempeño de una persona tiene directa relación con el o la jefa al cual se vincula.

De ahí la importancia de formar por competencias a los/as trabajadores/as de nivel de mando medio/supervisores, en temáticas claves para su desempeño, aplicando la metodología SIMAPRO y contribuyendo a mejorar la productividad, instalando el diálogo social en la cultura de trabajo. Es así como desde el año 2013, a 2017, se ha capacitado a los/as trabajadores/as en forma permanente, lo que ha permitido evidenciar su desarrollo a nivel individual y colectivo.

Esta sistematización de la experiencia de implementación SIMAPRO, busca ser una evidencia concreta de lo que significa focalizar la capacitación como inversión en el desarrollo de capacidades del recurso más relevante de la empresa: las personas, que contribuyen a mejorar la productividad, calidad de la fruta y entorno de trabajo.

La aceptación cuando hemos invertido en capacitación y desarrollo de las personas que:

- Estamos alineados y la naturaleza dice otra cosa...a veces queda poca capacidad de resiliencia y nos invade la frustración.
- Hay evidencia que jefes/as de huerto, supervisores/as, trabajadores/as ya mantienen conversaciones difíciles y se salen de una conversación de paradigmas históricos.
- Medir en forma sistemática y no aislada efecto de acciones de entrenamiento, conduce a la reflexión y a la mejora continua.

En base a los resultados positivos de mejora, la empresa ha realizado progresivamente una reinversión en beneficios pecuniarios y no pecuniarios para los equipos de trabajo de la Agrícola. Asimismo, hemos ido escalando en el nivel de la capacitación como proceso de aprendizaje continuo, reforzando competencias actitudinales e incorporando tecnología a los procesos.

Nos complace compartir esta experiencia, la que puede ser observada como un caso de buenas prácticas. Así también, creemos que es un reconocimiento público al compromiso, esfuerzo y dedicación de los integrantes de los Comité SIMAPRO, equipos de supervisores/as, administradores/as y trabajadores/as de nivel operativo, quienes han perseverado en la consolidación y extensión de la metodología SIMAPRO y simultáneamente han desarrollado su capacidad de autogestión para escalar cada año en términos de productividad, calidad y ambiente laboral.

Con optimismo, podemos decir que nuestra historia de cambios, de atrevernos a innovar para progresar, se ha nutrido de conversaciones sinceras y del hacernos cargo desde nuestros roles mediante, siendo la capacitación un medio para esto. En nuestra empresa, la reflexión y mejoras surgen desde cualquier nivel de la estructura y eso es algo que nos llena de orgullo y nos permite superarnos cada día.

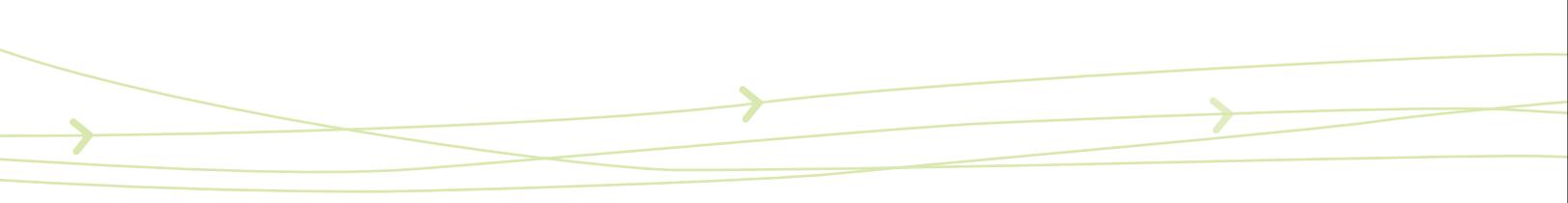
Finalmente, debemos agradecer a cada una de las personas que han contribuido en los avances de la Agrícola Ana María.



Andrés Chávez Yáñez
Gerente Agrícola

Drina Sotomayor Torres
Gerenta de gestión
de personas

Jaime Crispi Soler
Gerente General



Agradecimientos

Invertir en capacitación como herramienta de desarrollo de las personas en su transición laboral, en el actual contexto de auge tecnológico, es una gran oportunidad, que Agrícola Ana María ha identificado y ha actuado sistemáticamente en busca de la mejora continua.

Interfases ha tenido la oportunidad de capacitar a personal de las empresas del holding Surfrut, específicamente en Agrícola Ana María, transfiriendo la metodología de gestión SIMAPRO, desarrollando habilidades analíticas más complejas con énfasis en el análisis, reflexión y toma de decisiones, las de tipo socio-emocionales o actitudinales centradas en la comunicación, trabajo en equipo, diálogo social, resolución de problemas y técnicas propias del proceso de producción frutícola y supervisión de personas, que complementan el uso de tecnología.

Agradecemos la confianza de los niveles gerenciales del holding Surfrut. Al Sr. Jaime Crispi Soler, la Sra. Drina Sotomayor Torres y Sr. Andrés Chávez Yáñez, de Agrícola Ana María, por otorgarnos la oportunidad de capacitar, evaluar, introducir mejoras y ajustes de acuerdo a su contexto. Su generosidad de compartir la experiencia de medir el impacto de la capacitación y compromiso con el aprendizaje permanente, disponiendo de los recursos y condiciones propicias para la innovación y mejora continua.

A cada uno de los administradores/as, supervisores/as y trabajadores/as de nivel operativo de la Agrícola, por su disposición al aprendizaje, compromiso, perseverancia, entusiasmo, capacidad de observar la tecnología y el SIMAPRO como un aporte complementario a su desempeño y no necesariamente una amenaza o un problema, además de su interés por ser y desempeñarse cada día mejor.

Al Sr. Ronald Bown Fernández, presidente de la Asociación de Exportadores de Fruta (ASOEX), al Sr. Rodrigo López Ulloa, gerente general, y a Mónica Delgado Rodríguez, jefa del área comercial de OTIC AGROCAP, por su compromiso y apoyo en la adecuación de la metodología a nuestra realidad laboral como país y su irrestricto apoyo en la difusión de la metodología SIMAPRO entre sus empresas afiliadas.

A la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Chile, México y Ginebra, por habernos formado en la metodología SIMAPRO y otorgado el reconocimiento como Consultor Principal para Chile.

También, al equipo de facilitadores que ha capacitado en aula y en el puesto de trabajo, por su compromiso, flexibilidad para trabajar el contexto frutícola y apego a la formación con base en competencias. Finalmente, a nuestro equipo técnico, metodológico, de administración y operativo, por su irrestricto compromiso con el desarrollo de las personas.



Berta Rojas Araya
Directora Ejecutiva Interfases

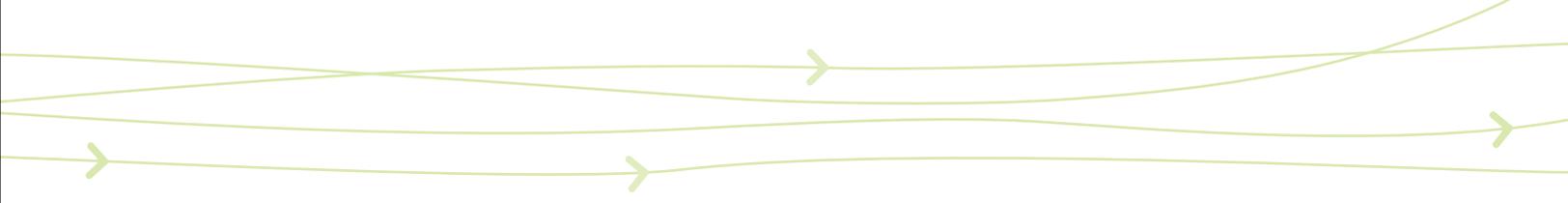
»» INTRODUCCIÓN

Capacitación y productividad
en la experiencia de
AGRÍCOLA ANA MARÍA





Equipo de administración y supervisión de Agrícola Ana María.



La idea de sistematizar esta experiencia es evidenciar que la aplicación de la metodología SIMAPRO (Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad) es una herramienta efectiva para generar cambios y desarrollo de las personas, en su transición laboral al uso de la tecnología en la mejora de la productividad mediante la capacitación. A través de un caso de aplicación exitosa, se exhiben resultados, impactos, propuestas y dedicación en beneficio de los/las trabajadores/as y la empresa del sector frutícola chileno. Al tener un fuerte componente de formación, esta metodología le otorga pertinencia a la capacitación, por cuanto se parte desde necesidades detectadas y se progresa paulatinamente hacia el desarrollo de competencias como un “verdadero traje a la medida”. De esta manera, los recursos destinados para formar a las personas de la empresa, en un marco determinado, representan una inversión y no un gasto. Por otra parte, la inversión en capacitación se fundamenta como una herramienta para mejorar la productividad en el desarrollo de los distintos bienes y servicios de una organización, teniendo claro que no es la única forma de mejora.

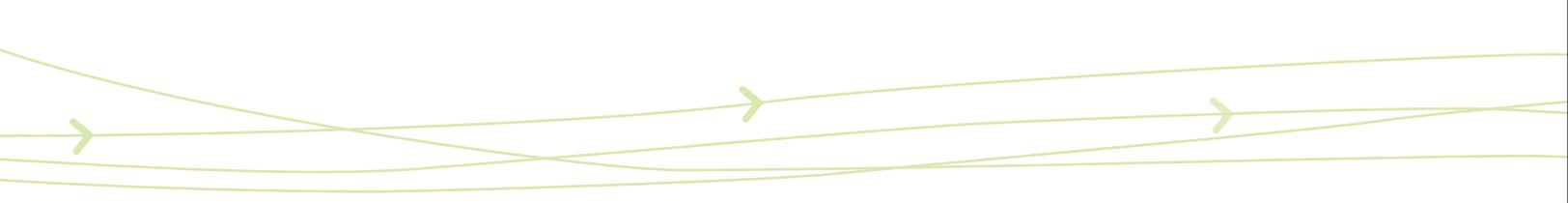
La capacitación en Agrícola Ana María ha sido prioritaria desde su existencia, incorporando el enfoque de competencias en su aplicación desde el año 2012. Con propiedad, la capacitación en esta empresa se puede calificar como formación continua, ya que es un proceso permanente de adaptación a las necesidades de los equipos de trabajo, a la mejora de la productividad y calidad, mediante cursos financiados con franquicia tributaria SENCE, a los cambios tecnológicos, organizacionales y de empleo que las personas enfrentan durante su desempeño laboral. Todos estos cambios afectan al contenido y los requisitos de los puestos de trabajo, haciendo necesaria la

actualización y/o desarrollo de las competencias de sus ocupantes.

La formación con base en competencias – FBC- es una manera de dar respuesta a las necesidades personales y organizacionales, siendo definida como un *“proceso de enseñanza- aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el/la participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo, habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes”* (Vargas y col., 2001, página 3 de publicación Revista electrónica de Investigación y evaluación educativa 2008).

Así también, Le Boterf refiere que la FBC significa formar *“para una combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto de desempeño. En esta conceptualización, las nociones de combinación y de contexto son esenciales. La competencia no es la simple suma de saberes y/o de habilidades particulares. La competencia articula, compone, dosifica y pondera constantemente estos recursos diversos y es el resultado de su integración”* (2008, p.3).

La FBC, entonces, centra su quehacer en el aprender haciendo y en condiciones reales de trabajo, siendo una manera efectiva de evidenciar logros de aprendizajes con autonomía, donde el rol de Relator/a pierde vigencia, para transformarse en Facilitador/a de aprendizajes de las personas que aprenden como protagonistas del proceso. Posteriormente, estas son capaces de transferir dichos logros a un contexto de desempeño, contribuyendo a la mejora de la productividad.



Esta experiencia incluye la evaluación en cuatro niveles, que se detallarán más adelante.

En el marco de esta experiencia, se puede entender su evaluación como “la apreciación sistemática e imparcial de un proyecto, programa o política en curso o concluido su diseño, su puesta en práctica y sus resultados.” (Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo, OCDE 2010, p.6). El propósito es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Más allá de los matices respecto de la efectividad de la capacitación, esta práctica da cuenta de un carácter sistemático, continuo e integral del proceso de evaluación que facilita el SIMAPRO, por cuanto se distingue claramente en tres instancias y cuatro niveles:

1. Evaluación ex – ante, por cuanto se identifica la necesidad o demanda de qué se quiere mejorar, lo que permite evaluar pertinencia y calidad de la capacitación.
2. Evaluación intermedia durante la ejecución del programa de capacitación, lo que permite realizar ajustes y mejoras al diseño, de acuerdo con el contexto y características de los y las participantes, lo que permite lograr los objetivos propuestos. En esta etapa, el/la Facilitador/a tiene un rol relevante al realizar el monitoreo sistemático, la retroalimentación a tiempo y tomar decisiones que contribuyan a la mejora.
3. Evaluación ex – post, la cual, en la experiencia que se muestra en el documento, se realiza luego de finalizar cada temporada de trabajo, para verificar si se han logrado los objetivos e indicadores propuestos, efectos y resultados.

Agrícola Ana María en su política de calidad de vida laboral ha incorporado entre sus focos de atención, la gestión con base en competencias que tiene implícito el orientar el desarrollo del capital humano de la empresa conforme a su estrategia de desarrollo sostenible, disponiendo del apoyo de las jefaturas y la de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las actividades formativas. Es importante señalar que es recomendable que los ejes de la política de capacitación, en todo tipo de organización, requieren nutrirse con la dinámica de los cambios permanentes, la innovación, los cambios tecnológicos y organizacionales que pueden tener impacto en la gestión de las personas, la productividad y el empleo, en tanto generan nuevas demandas de habilidades, conocimientos, etc. En el caso de esta experiencia, la productividad, vista como la capacidad para producir más y mejor fruta en tiempos y costos controlados, también es el resultado de una actitud y disposición de las personas en el trabajo para mejorar de manera continua los procesos y condiciones del entorno.

En este contexto, la capacitación a efectuar se puede realizar antes de que los cambios ocurran para cerrar brechas detectadas. Como se revisará a lo largo del documento, la formación se imparte dentro de la empresa con la contratación de un OTEC, preferencialmente con modalidad de formación en el puesto de trabajo. Así también, se desarrollan acciones de aprendizaje con formadores internos, previamente entrenados, utilizando cápsulas de capacitación en un tema puntual que requiere ser abordado de inmediato.

Es importante destacar que no es suficiente capacitar si no se evalúan resultados e impacto. Por ende, en este caso la evaluación implícita en la metodología SIMAPRO, a través de la medición y

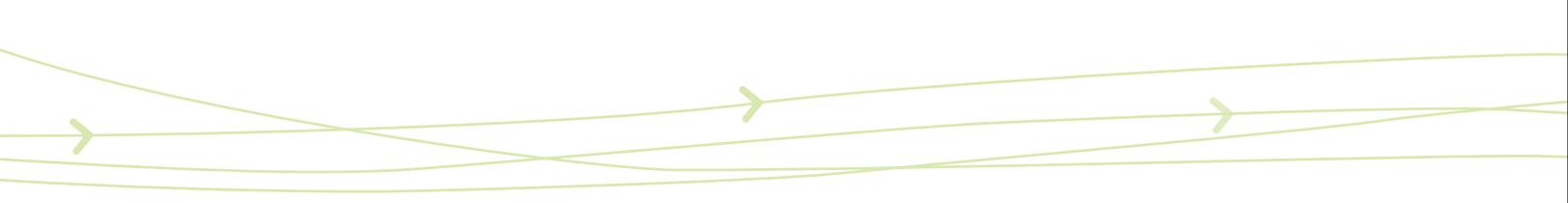


avance de la productividad diaria, constituyen una evaluación sistemática de objetivos e indicadores definidos previamente y validados por gerencia, jefaturas intermedias y trabajadores/as de nivel operativo. Esto permite y facilita, como mecanismo retroalimentador, identificar los logros individuales y de equipo (cuadrilla) que pueden ser compensados para reforzarlos, y también, reconocer debilidades que están impactando en el logro de los objetivos e indicadores y que son necesarios reforzar y corregir a tiempo, mediante diversas acciones de aprendizaje y gestión.

LA ESTRATEGIA: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y PRODUCTIVIDAD COMO CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

Si bien es cierto, el entorno organizacional influido por la velocidad de los cambios demanda nuevas capacidades técnicas y habilidades de las personas que componen la empresa, en la industria frutícola también es necesario identificar e implementar estrategias de desarrollo, sobre la base de la determinación de quienes constituyen el principal eje en la gestión de personas y de las operaciones.

El *holding* de empresas Surfrut, al cual pertenece la Agrícola Ana María, pone de manifiesto el interés y compromiso con la dimensión social de desarrollo sostenible, en cuyo escenario se inscribe el diálogo social, el trabajo decente, el desarrollo de las personas para propiciar la innovación en mejoras de la productividad, calidad y ambiente laboral. De esta forma, se espera que **la estrategia organizacional se socialice e integre al lenguaje**



cotidiano del trabajo. Por ello, encontrar nuevas formas de satisfacer necesidades y expectativas de trabajadores/as y empresa, de estandarizar funciones de jefaturas de nivel medio que manejen herramientas de gestión, se convierte en una prioridad para ambos.

En síntesis, se determina que son los **supervisores/as**, nivel mando medio operativo, el grupo objetivo por donde comenzar a implementar estrategias de desarrollo. De esta forma, se focaliza la capacitación en este segmento donde las necesidades detectadas indican que requieren, entre otras, habilidades de:

- Comunicar instrucciones.
- Comunicar información de contexto organizacional, como también específica del trabajo de la persona supervisada.
- Dirigir equipos de trabajo y relacionarse con personas de otras áreas como parte de la cadena de valor de los procesos.
- Analizar y resolver problemas.
- Interactuar y retroalimentar a sus supervisados en la búsqueda de la mejora continua y “de hacerlo bien a la primera”.
- Otorgar identidad y significación del trabajo, promoviendo la autonomía.
- Generar el diálogo social y la participación.
- Trabajar en equipo con jefaturas de nivel superior, pares y supervisados/as

Las jefaturas medias requieren comprender el valor de lo tangible e intangible y hacerse cargo de los efectos de su gestión, para lo cual hay quienes necesitarán actualizar, aprender o complementar aprendizajes más allá de su experiencia laboral.

El mando medio tiene un impacto directo, más de lo que históricamente se ha considerado sobre los resultados del trabajo del personal bajo su cargo. En otras palabras, el desempeño de una persona tiene directa relación con el o la jefa al que se vincula.

Es por ello que, debido a sus roles, los mandos medios se ubican en un nivel estratégico en la estructura interna, ya que son claves para el desarrollo sostenido de la organización. Es de suma importancia que la empresa proporcione elementos suficientes para que la operación en este nivel sea efectiva. Entre estos elementos se incluye el contar con directrices y procesos claros para la implementación de la estrategia, involucramiento en la validación de la misma, permitir un grado de autonomía en su trabajo, desarrollar una estructura organizacional y medios que favorezcan una efectiva comunicación, ascendente y descendente, desarrollar sistemas de retroalimentación continua, generar espacios de reflexión y análisis de los resultados para proponer e implementar mejoras, de aprendizaje permanente, de toma de decisiones a su nivel, etc. En síntesis, es prioritario focalizar la inversión en capacitación para desarrollar o reforzar las habilidades requeridas.

RELEVANCIA DEL ROL DE SUPERVISAR

En este nivel, quien ejerce este rol representa un nivel jerárquico de relevancia dentro de la empresa, puesto que debe operativizar la estrategia e informar resultados a la jefatura y niveles superiores. En este sentido, es responsable de las siguientes acciones:

- La operación diaria de la organización.
- Resolver dudas y necesidades del personal a su cargo.
- Estar atentos y responder a las constantes demandas de resultados por parte de la jefatura.
- Clarificar información relevante al personal a cargo.
- Manejar y analizar registros con resultados de producción, para comunicarlos a diferentes niveles de la empresa.
- Analizar resultados de productividad de sus equipos, identificando colectivamente la causa raíz para lograr la mejora.
- Conformar y liderar equipos de trabajo.
- Manejar resistencias al cambio, atender y resolver fricciones, problemas y conflictos, retroalimentar a tiempo al personal a cargo, etc.

Es habitual que, producto del aprendizaje en el trabajo, las personas que se desempeñan en este rol poseen dominio técnico de los procesos y algunas características personales distintivas como la responsabilidad, por lo que han sido ascendidas a ocupar cargos de supervisión, sin tener una preparación previa en desarrollo de habilidades comunicacionales, de resolución de conflictos y problemas, liderar equipos de trabajo y de gestión de personal, entre otras. Ello genera algunas consecuencias, manifestadas en que la persona no llegue al nivel de competencia alcanzado en su cargo anterior, puesto que desempeñarse de manera eficiente en un cargo con ciertas características, no significa necesariamente que lo haga en otro cargo distinto. Esto queda evidenciado en la frase *“perdimos un buen cosechero y ganamos un mal supervisor”*, que se escucha recurrentemente en empresas de este sector productivo. Por otra parte, la fidelización de los/as trabajadores/as, especialmente de temporada, se muestra como una variable dependiente de la relación de los jefaturas medias con los/as trabajadores/as.



PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACIÓN

El economista holandés, Leonard Mertens, señala que:

“ En la articulación entre la capacitación y productividad figura el rezago de las metodologías de detección de necesidades de formación, que no siempre han sabido acoplarse a la dinámica del cambio productivo. Un elemento importante de este rezago es la ausencia de un sistema de medición de la productividad, el que sea capaz de relacionar el desempeño individual y colectivo con parámetros estratégicos y a la vez dinámicos del proceso. Vale decir, un sistema que integre diversos indicadores a partir de una visión holística derivada de los objetivos generales de la organización y política de gestión de personas¹. ”

En este sentido, es importante entender el concepto productividad como *“el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que ya existe. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere de esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano”* EPA (Agencia Europea de Productividad, por sus siglas en inglés).

La productividad se puede mejorar a través de la capacitación, cuando existe un proceso de detección de necesidades focalizado en identificar las competencias necesarias para que las personas puedan mejorar sus desempeños, relacionando estos con los futuros cambios productivos. Sin embargo, en la industria frutícola no es habitual realizar detección de necesidades de capacitación para identificar mejoras a la productividad y desarrollo de las personas, ya que generalmente responden más bien a intereses personales o grupales, dejando de lado contextos de cambio y crecimiento productivos.

En este caso, se puede señalar que la detección de necesidades de capacitación responde al método comparativo de indicadores de producción y del personal para mejorar la productividad y calidad de la fruta en el huerto, además de generar competencias en supervisores/as que cumplan con el perfil mencionado.

¹ Parte de entrevista vía video conferencia realizada durante marzo de 2017 por el periodista Rodrigo Reyes en dependencia de Interfases Capacitación.

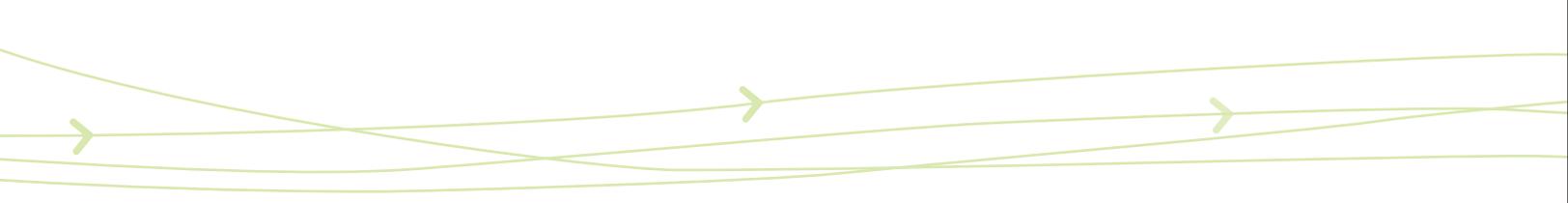


Lanzamiento implementación del SIMAPRO.

LA TRADUCCIÓN FORMATIVA: DE LA NECESIDAD AL PLAN FORMATIVO

En la experiencia que se muestra en el presente documento, se diseñan cursos de capacitación “a medida”, cuya programación se realiza por etapas, adecuándose a la disponibilidad de tiempo, en un período en que los procesos productivos han bajado de intensidad. Una vez realizada estas acciones de capacitación, se continúa aplicando la metodología de gestión en el proceso de cosecha de cerezas, el cual es calificado como clave en los objetivos del negocio.

La importancia de capacitar, bajo el enfoque de competencias a los/as supervisores/as, conlleva a realizar la traducción formativa de necesidades detectadas a la elaboración de un plan formativo. Esto es importante, ya que el perfil ocupacional disponible en el catálogo nacional de ChileValora, en la fecha que comenzó el proceso de capacitación, era insuficiente para los objetivos de formación de supervisores/as. En esta experiencia, se utiliza el primer Plan Formativo, elaborado para este



nivel por ChileValora y SENCE, con los siguientes módulos:

1. Organizar las labores a supervisar.
2. Supervisar las operaciones.
3. Gestionar el personal a cargo.

Cada uno de estos módulos se tradujo en material didáctico y fue desarrollado en sesiones presenciales bajo el enfoque de competencias laborales, lo que permite su desarrollo a nivel individual y colectivo. Luego se realiza un seguimiento y capacitación en el puesto de trabajo, para aplicar la metodología SIMAPRO. Este es un aporte concreto que significa focalizar la capacitación como inversión en el desarrollo de capacidades del recurso más relevante de la empresa: las personas.

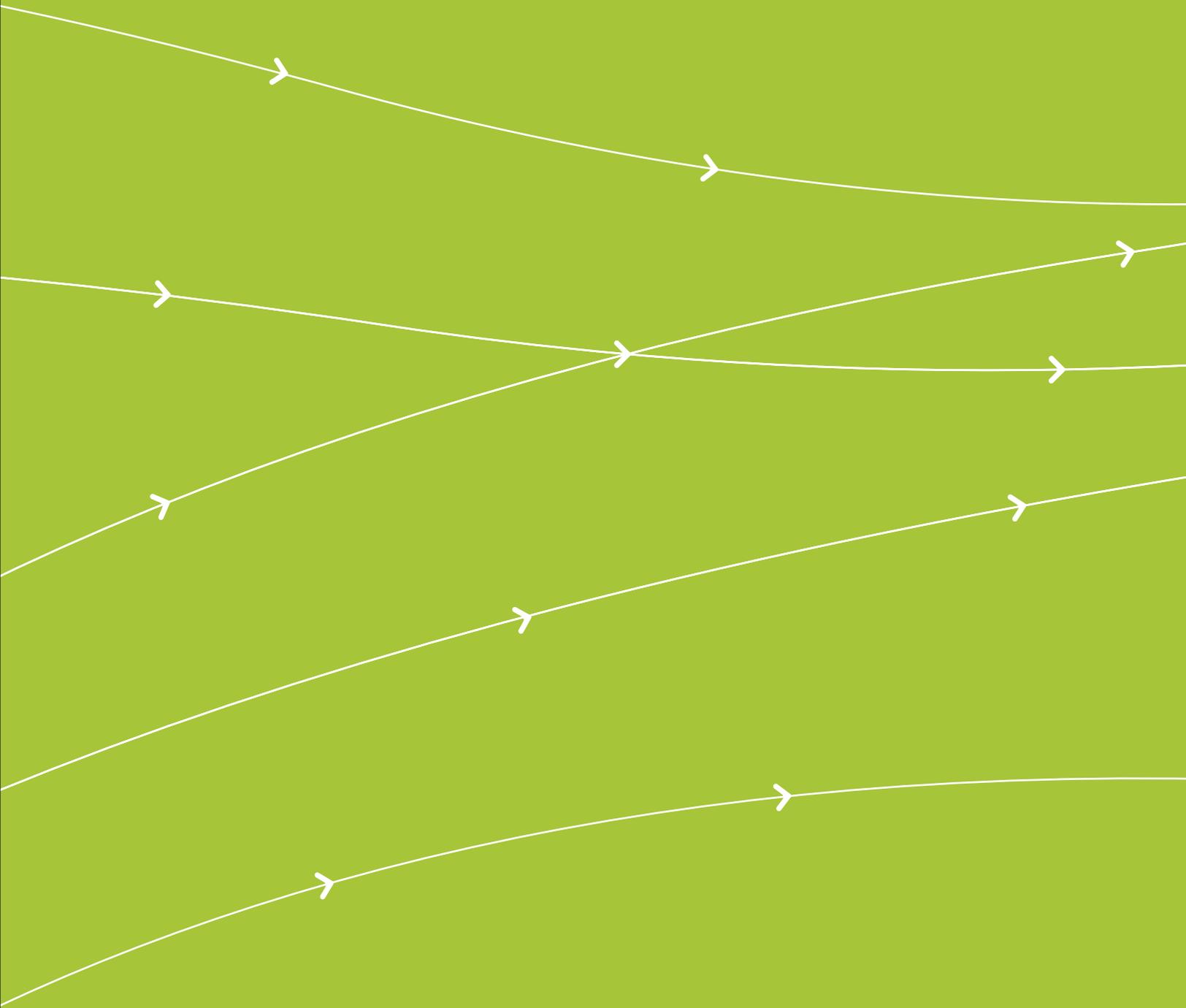
IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN LA CAPACITACIÓN

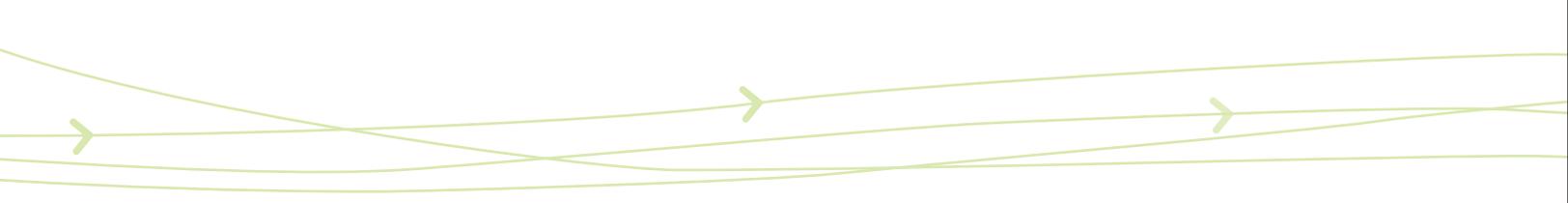
En todo tipo de cambio se requiere de un liderazgo a nivel gerencial, que evidencie compromiso, cercanía, entusiasmo, responsabilidad, interés en generar condiciones para que las personas tengan la posibilidad de capacitarse y las condiciones para aplicar lo aprendido.

Este liderazgo se establece cuando las personas a cargo saben que pueden confiar en ellos, conocen los desempeños esperados y valoran sus capacidades para realizar labores. En síntesis, sin la voluntad y compromiso de la gerencia, es complejo generar los cambios conducentes al diálogo social efectivo y logro de objetivos. En el caso de esta experiencia, la gerencia agrícola, a cargo del Sr. Andrés Chávez Yáñez, detecta la necesidad de capacitación en los/as supervisores/as y en conjunto con la gerencia de gestión de personas, a cargo de la Sra. Drina Sotomayor Torres, y su gerente general Sr. Jaime Crispi Soler, formulan el requerimiento a Interfases.

A fin de instalar el cambio y reducir la ambigüedad que conlleva la expresión de “se necesita mejorar la productividad”, la gerencia agrícola y gerencia de gestión de personas, en conjunto con Interfases, concluyen que para concretar la articulación entre capacitación y productividad, generar espacios de diálogo social y participación entre todos los niveles de la empresa, la metodología de gestión SIMAPRO - Sistema Integral de Medición de la Productividad - puede ser una opción efectiva de desarrollo. A lo largo del presente documento, se relata la experiencia exitosa de años en el avance de la formación basada en competencias y la aplicación de la metodología SIMAPRO, como un caso de éxito en la mejora de productividad, calidad de trabajo y condiciones laborales.

»» AGRÍCOLA ANA MARÍA





La empresa Agrícola Ana María (AAM) está ubicada en la comuna de Romeral, perteneciente a la región del Maule. Esta región es calificada como la de mayor superficie frutícola en producción, según el último catastro realizado el año 2017², y cuenta con una participación del 27,7% de la producción nacional, lo que equivale a 74.701,9 hectáreas catastradas, de las cuales 11.130,3 son cerezos.

Esta empresa, perteneciente a la familia Crispi Soler, fue fundada en la década del '40, comenzando con una producción pequeña de pasas, a través de la deshidratación de uvas en hornos artesanales. Hoy en día, Agrícola Ana María es una empresa productora de fruta fresca que cuenta con los huertos de Romeral, Sarmiento, El Peñón y Sagrada Familia, todos ubicados en la VII región del Maule. En total, son 124 hectáreas de producción de cerezas y 30 hectáreas de producción de manzanas orgánicas. Posee una dotación de 60 trabajadores/as

permanentes, llegando a emplear cerca de 500 personas en temporada de cosecha. La fruta obtenida por la agrícola es procesada en diversos packing, destacando el de la empresa Surfrut, parte del mismo holding. Luego de su procesamiento, la fruta de Agrícola Ana María es exportada a más de 23 países, pertenecientes a las regiones de Norteamérica, Europa, Asia y Oceanía.

Al pertenecer al holding Surfrut, Agrícola Ana María comparte la política de gestión de calidad de vida laboral, la que se centra en desarrollar de manera duradera las capacidades de sus trabajadores y trabajadoras, invirtiendo permanentemente en ellas, al considerarlos su principal capital. En el gráfico a continuación, se modela la estrategia que tanto la gerencia de personas, como la unidad de negocios de la Agrícola explicitaron el año 2013, centrándose en los/as supervisores/as de cuadrilla como jefatura de nivel medio.

2 Catastro frutícola realizado por CIREN (Centro de Información de Recursos Naturales) y ODEPA (Oficina de Planificación Agraria) del Ministerio de Agricultura.



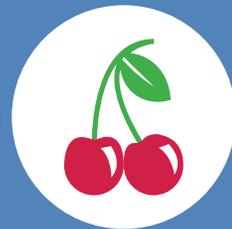
Inversión en las Personas



Estructura, estrategia, procesos, ambiente laboral

EMPRESA FRUTÍCOLA

Entorno
Variables externas e internas



Desempeño organizacional:
desarrollo sostenible



Mandos Medios

→ Funciones propias del cargo, identidad y significación del trabajo, autonomía, participación, diálogo social, retroalimentación, utilización de la tecnología, etc.



Trabajadores/as a su cargo

→ Gestión de indicadores y resultados RRA - uso tecnología

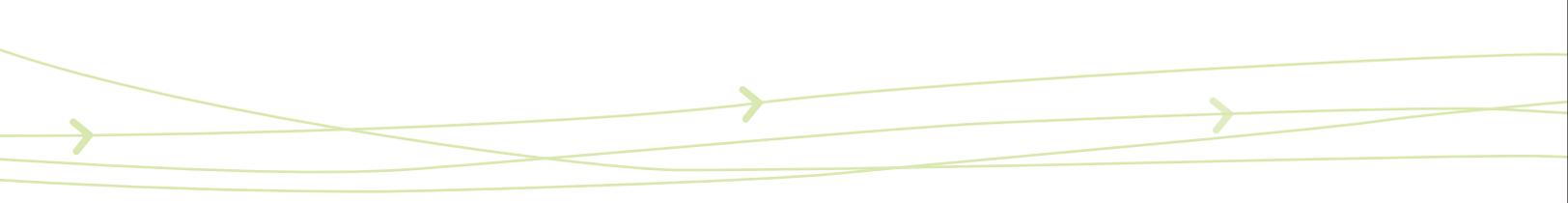
Fuente: Interfases



Equipo de jefes/as de huerto y supervisores/as de Agrícola Ana María. Capacitación en Supervisión de Cuadrillas de Poda.

»» CONTEXTO SECTORIAL EN EL CUAL SE DESENVUELVE LA AGRÍCOLA ANA MARÍA





El sector agrícola se caracteriza por su constante dinamismo, el cual se ha catalizado con la incorporación de la tecnología. Este sector productivo ha enfrentado vertiginosos y permanentes procesos de cambio que han impactado en el desarrollo y mejoramiento de métodos productivos y comerciales. Por otra parte, lo impredecible del clima, factor fundamental en la producción agrícola, incide directamente cada temporada, para bien o para mal, en el negocio. Según el estudio Panorama de la agricultura chilena, “los desafíos que implicó la apertura comercial del país, con una amplia gama de acuerdos comerciales con diferentes países y continentes, han sido enfrentados de manera exitosa por los sectores privado y público, permitiendo la expansión de la agricultura y la producción de alimentos, tanto para los mercados mundiales como para el mercado interno”. (ODEPA, 2015, p. 6)³

CAPITAL HUMANO EN LA AGROINDUSTRIA

Un aspecto esencial que caracteriza a este sector es su volatilidad en el tránsito del capital humano. Teniendo en cuenta su característica de trabajo estacional, la fuerza laboral es variable y gran parte del nivel operativo es temporal. En el documento encargado por ODEPA⁴ “Agricultura Chilena, reflexiones y desafíos al 2030”, en el capítulo titulado “Desafíos en el mercado laboral para el desarrollo de la agricultura chilena”, se explica una de las dificultades actuales respecto a la mano de obra. “Existen crecientes reclamos gremiales en Chile por una supuesta “escasez” de mano de obra en agricultura que estaría amenazando al desarrollo del sector. Estos reclamos se deben entender más bien como quejas por la rápida alza de los costos de mano de obra en agricultura, más que como una falta de personas. Sin embargo, los desafíos que significan estas continuas alzas en los costos de empleo para la industria son reales, y son crecientes” (2017, p. 203)⁵.

3 El estudio “Panorama de la agricultura chilena 2015” puede encontrarse en el sitio web de Odepa: http://www.odepa.gob.cl/wp-content/files_mf/1468525798panorama2015Web.pdf

4 Odepa: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. “Es un servicio público centralizado, dependiente del Presidente de la República a través del Ministerio de Agricultura, creada mediante la Ley N° 19.147, que fuera publicada en el Diario Oficial del 21 de Julio de 1992. Según señala el Artículo 2° de dicha Ley, tendrá por objeto proporcionar información regional, nacional e internacional para que los distintos agentes involucrados en la actividad silvoagropecuaria adopten sus decisiones”.

5 Estudio “Desafíos en el mercado laboral para el desarrollo de la agricultura chilena”: <http://www.odepa.cl/wp-content/uploads/2018/01/laboral14parte.pdf> y <http://www.odepa.cl/wp-content/uploads/2018/01/1raParte.pdf>

El mismo texto citado agrega que:

“ La agricultura está pagando los costos de su propio éxito: su constante expansión y en particular expansión en cultivos de mayor valor y más intensivos en mano de obra, inevitablemente están pasando la cuenta en forma de una creciente estrechez del mercado laboral agrícola. A esto se le suma la creciente competencia desde un sector urbano que crece y que está más integrado al mundo rural, redundando en que la “escasez” de mano de obra que perciben los agricultores sea un desafío creciente. Por otro lado, la agricultura en Chile, como en casi todo el mundo, otorga el principal sustento económico en áreas rurales, y está íntimamente ligado al bienestar de los más pobres del país. (ODEPA, 2017, p. 203) ”

SUBSECTOR FRUTÍCOLA

El año 2016, la Asociación de Exportadores de Fruta (ASOEX), en su Expediente Exportador N° 13, denominado “*Propuestas pro-productividad y crecimiento para el sector hortofrutícola de exportación*”, ya manifestaba su preocupación por centrar la economía en el auge del cobre y que como país “*Chile ha dejado que sus ventajas comparativas sean las que definan su desarrollo, olvidándose de generar sus propias ventajas competitivas*” (ASOEX, 2016, p. 7).

La producción de fruta fresca, como otros subsectores productivos, cuenta con un potencial de desarrollo sostenible que está influido por la dinámica de los cambios en la organización del trabajo, mayores exigencias de clientes, nuevas normativas, nuevas convergencias tecnológicas, entre otras variables, lo que conlleva un nuevo paradigma tecnológico, económico y organizacional. El uso de la tecnología en diferentes procesos indica que éstas requieren estar “habilitadas” para trabajar unas con otras. Por ende, las empresas requieren preparar a su personal de manera proactiva y utilizarlas para mejoras de la productividad.

La producción de fruta fresca se caracteriza por ser una actividad con un alto componente estacional: el trabajo es menor en los periodos de otoño e invierno, en la mayoría de las regiones productoras, siendo la cosecha, la faena más importante del proceso, efectuándose en estaciones de primavera y verano. Esto hace que la actividad productiva de la fruticultura sea particularmente cambiante y compleja, ya que las personas son contratadas por temporada, perdiendo capacidad de gestión en la fidelización y retorno al siguiente año. Además, autoridades y expertos sectoriales plantean que ninguna temporada es igual a otra, mientras que existen frutas que en épocas recientes eran rentables para su producción, pero que, hoy en día, ya no lo son y viceversa.

No obstante, el subsector frutícola ha crecido de forma importante, ya que los mayores accesos a la tierra han permitido que sea una actividad bastante moderna, a diferencia de los métodos de producción utilizados en el siglo pasado. Además, variedades de frutas como arándanos, moras y otros berries, han entrado en procesos de producción satisfaciendo necesidades de nuevos y amplios mercados.

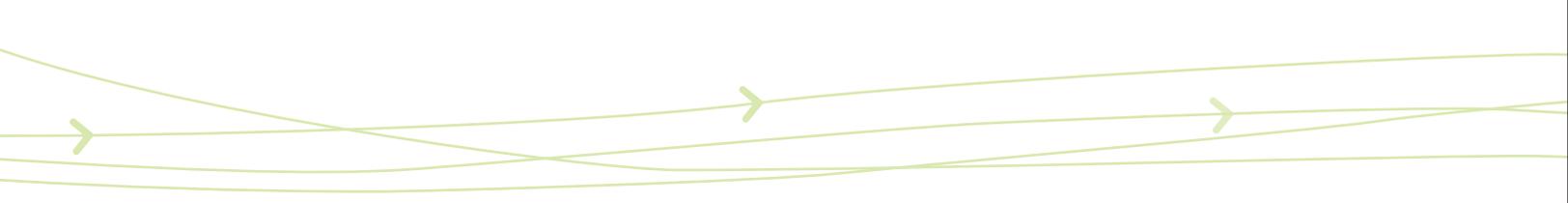
Por último, se muestra que el estudio "Panorama de la agricultura chilena" mencionaba el aumento de la superficie frutícola nacional en la década de 2004 a 2014, desde 221.092 hectáreas en el año 2004, a 296.587 hectáreas en el año 2014, con un crecimiento de un 34% en el período y una tendencia al alza en su proyección.



Proceso de cosecha de cerezas.

»» EL SISTEMA INTEGRAL DE MEDICIÓN Y AVANCE DE LA PRODUCTIVIDAD (SIMAPRO)





El Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) es una metodología de gestión que contribuye a la consecución del trabajo decente⁶ en las empresas que la aplican. Con sus dimensiones de calidad, productividad, género y relaciones laborales, SIMAPRO es un instrumento para promover la dignificación del trabajo, la autoestima personal y laboral de los/as trabajadores/as y los intereses propios de la empresa.⁷

ORIGEN DE LA METODOLOGÍA SIMAPRO

SIMAPRO surge del estudio e implementación de distintas teorías basadas en la motivación y la retroalimentación de trabajadores y trabajadoras. Los aspectos claves de estas investigaciones (Rojas Araya & Mertens De Groot, 2010)⁸ surgieron del supuesto de que la motivación cumplía un rol fundamental en mejorar el trabajo y la productividad en una empresa. El cambio debía partir por estructurar un sistema en que “las personas relacionan sus esfuerzos y el producto de su trabajo; que su labor fuese valorada, y que hubiese consensos sobre qué significaba hacer bien el trabajo y la manera en que ello se iba a evaluar. Así, al

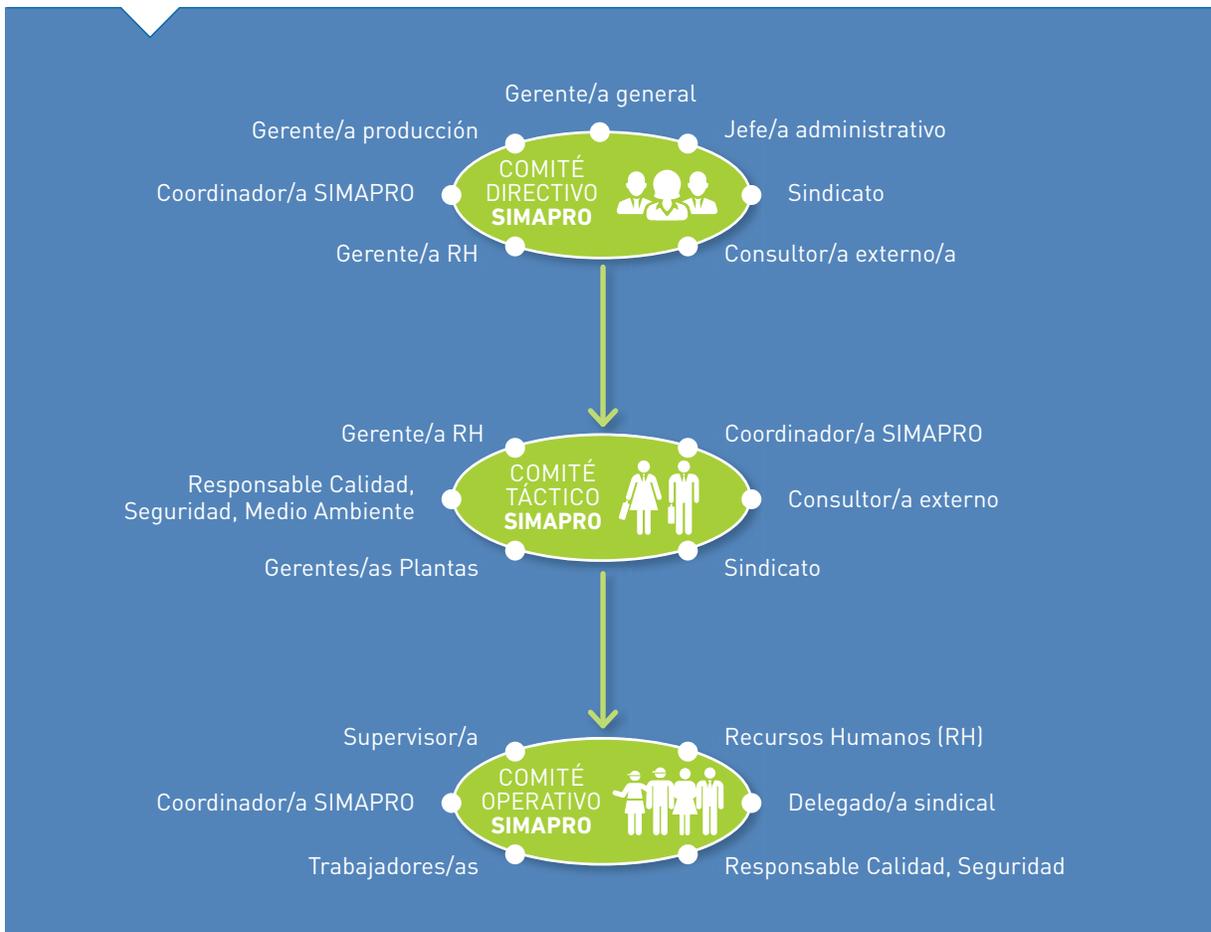
haber esta claridad, los esfuerzos en el trabajo serían mejor dirigidos y se evitaría el estrés” (Rojas, Araya y Mertens, De Groot, 2010, p. 7).

De forma paralela, se desarrolló una investigación que buscaba una forma aún más eficaz de intervenir en la motivación y así mejorar el rendimiento en las organizaciones. Para dar respuesta, los esfuerzos se focalizaron en la técnica de la “retroalimentación” como herramienta para la alineación y comunicación constante entre los distintos niveles de la empresa en el cumplimiento de objetivos comunes. Luego de diversas pruebas y mediciones, nace el sistema de gestión SIMAPRO, el cual comenzó a aplicarse y difundirse alrededor del mundo. Este fue introducido a México en el año 1995, mediante un convenio entre la Universidad de Tilburg de Holanda y la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

6 Trabajo decente: Según la OIT (<http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>) “Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres

7 http://wcd1.ilo.org/santiago/temas/peque%C3%B1a-empresa/WCMS_181201/lang--es/index.htm . “En las empresas que aplican la metodología se ha realizado un cambio en la cultura del trabajo que permite el diálogo social y la retroalimentación permanente entre la gerencia con los trabajadores”.

8 El documento puede encontrarse en la página web de Interfases: http://www.interfases.cl/wp-content/uploads/2012/10/Evidencia-de-trabajo-Sistematizacion_SIMAPRO_Chile.pdf. Teorías y estudios realizados por el profesor Robert Pritchard entre 1980 y 1987 y que sirvieron de base teórica para desarrollar Simapro.



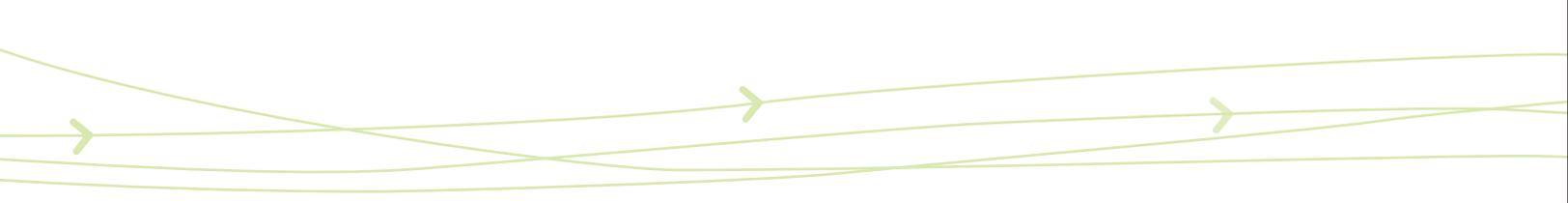
Institucionalización del SIMAPRO en las organizaciones.

FUNCIONAMIENTO DE LA METODOLOGÍA **SIMAPRO**

SIMAPRO funciona a través de la implementación de distintos comités, que realizan soporte a la metodología. En primer lugar, se define un comité estratégico, el cual determina la estrategia de la organización y los objetivos de negocio que se persiguen. Esta comisión es compuesta por gerencias de las empresas, quienes focalizan la aplicación de SIMAPRO

en determinadas unidades de negocios que componen una organización.

Luego de esto, se conforma un comité táctico, el cual se compone de subgerencias y jefaturas de nivel medio de las áreas donde se aplicará la metodología. El comité táctico traduce los objetivos del negocio en indicadores medibles



a los grupos de nivel operativo, los cuales serán parte activa de la implementación del SIMAPRO.

Para finalizar, se conforman los comités operativos, que son los grupos de trabajo que, en reuniones de retroalimentación (RRA), reflexionarán y analizarán los resultados de su propio trabajo. En estas reuniones, las cuales tienen una duración limitada de tiempo (máximo 60 minutos), se analizan por parte de los/as trabajadores/as, los resultados del trabajo con la máxima periodicidad posible. A partir de este análisis, los equipos desarrollan **propuestas de mejora**, que son acciones concretas que impactarán en sus desempeños y resultado de las labores. La metodología SIMAPRO busca que estas propuestas se apliquen de manera inmediata, para que en una próxima reunión, se analicen los resultados, visualizando los impactos que tuvo la acción aplicada, generando un ciclo de mejora continua.

En ocasiones, las propuestas de mejora que surgen consideran algunas decisiones que impactan en otros equipos de manera sistémica. En estos casos, así como también, cuando las acciones de mejora requieren de algún tipo de inversión, son los comités tácticos y estratégicos los que revisan y deciden aplicar o no, las propuestas del equipo. En este punto surge algo importante, ya que no todas las propuestas de mejora deben ser aplicadas, siendo importante retroalimentar a las personas su aplicación o la no realización, para que el sistema funcione.

De forma experiencial, se ha evidenciado que con el correr de las semanas y la ejecución de las reuniones de retroalimentación, las propuestas de mejora se van sofisticando y ajustando a la realidad técnica y cultural de las empresas que las aplican. Esto marca una distinción de la metodología, al ser la reunión de retroalimentación un espacio colaborativo de trabajo y no un lugar de catarsis y peticiones infinitas a las gerencias de empresas.

Por último, ya que el concepto de retroalimentación es la base de SIMAPRO, existen reuniones de retroalimentación “micro” opcionales de implementar, las cuales se realizan de manera diaria, con un tiempo máximo de 15 minutos. En estas, se revisan los resultados diarios del trabajo, así como también dudas y apreciaciones en la planificación de futuras jornadas, catalizando el proceso de retroalimentación.

La gestión de las propuestas de mejora, la cual depende de los comités táctico y estratégico, genera impactos en los indicadores medidos en las reuniones de retroalimentación, los cuales deben tener relación directa con los objetivos del negocio, planteados en una primera instancia. De esta forma, se genera un sistema de gestión “bottom up”, complementando una comunicación descendente de instrucciones y directrices, con una comunicación ascendente de problemáticas y soluciones.

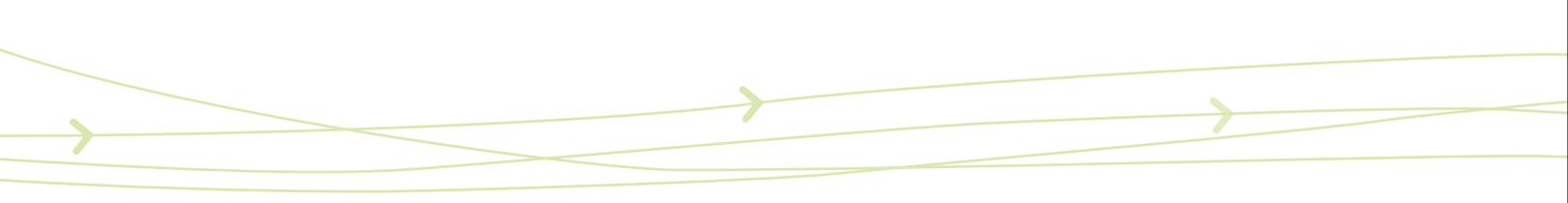


Componentes

Ámbito Capacitación y Desarrollo



Fuente: Interfases, elaboración propia de componentes implementados en Chile.



SIMAPRO en nuestro país se aplica desde el año 2007, principalmente en empresas productoras de frutas. Lo que ha motivado a estas compañías a adoptar esta metodología, es la búsqueda de estrategias para mejorar la productividad, junto con las relaciones y condiciones laborales, la calidad del trabajo, la sustentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

SIMAPRO es el inicio de un cambio cultural en donde la relación laboral pasa a cimentarse en el diálogo social y la participación integral, generando así conocimiento colectivo desde los niveles operativos (expertos por experiencia), el cual se transmite a los niveles superiores, para que sea gestionado. De este modo, la organización se vuelve dinámica y aprende de sí misma en base a la reflexión de mediciones y levantamiento de propuestas de mejora asociadas. Comenzar a implementar SIMAPRO en Chile implicó entonces, involucrar primero a la alta gerencia de empresas claves del sector que operan en el país, para poder desarrollar un proyecto de aplicación piloto.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN SIMAPRO

Para implementar SIMAPRO, se debe seguir un proceso en el cual la capacitación es fundamental. En este sentido, Interfases, quien aplica la metodología en Chile desde el año 2007, ha realizado el proceso de adaptación de la metodología a la cultura nacional. En esta, se realizan acciones de capacitación a los distintos equipos de trabajo, los cuales desarrollan competencias dependiendo del rol que ocupen las personas dentro de la empresa. En el caso de éxito de este documento, Agrícola Ana María siguió un proceso formativo para la implementación de SIMAPRO, el cual fue diseñado bajo el enfoque de competencias y focalizado en jefaturas de nivel medio.

»» AGRÍCOLA ANA MARÍA E IMPLEMENTACIÓN DE SIMAPRO





Huerto de cerezos con implementación de techo.

La aplicación de SIMAPRO en empresas Surfrut tiene sus inicios el año 2012, oportunidad en la cual se abordó el proceso de packing de fruta fresca en la planta procesadora del holding Surfrut, utilizando las Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC) en la capacitación del personal de nivel operativo, en selección y embalaje. Sin embargo, la intensidad de la temporada y otras dificultades del contexto, tales como la rotación de personal, escasez de trabajadores/as disponibles para trabajar en el proceso, lluvia inesperada en pleno proceso de cosecha que alteró la estimación de kilos de exportación, impidieron que se continuara con el proceso de la metodología.

Al evaluar la capacitación mencionada, se aplicó un instrumento reactivo, el cual tenía una escala de 1 a 5, siendo 1 la peor percepción y 5 la mejor. Los resultados destacaron por la “valoración del aprendizaje de la capacitación” como el punto mejor evaluado y la percepción de “desinterés del jefe o jefa sobre lo que pensaban los/as trabajadores/as”, como la peor evaluación. Esto fue decisivo para que la empresa, en la temporada 2013, decidiera aplicar SIMAPRO en el proceso de cosecha de cerezas de Agrícola Ana María, focalizándose en sus supervisores/as de nivel medio. Esto es reconocido como un acierto, por cuanto han sido capaces de consolidar la metodología SIMAPRO de manera autónoma, solamente necesitando de consultoría externa en el primer año de implementación.

El año 2013, Interfases y Agrícola Ana María comienzan con la aplicación de la metodología SIMAPRO. Este proceso se definió de manera meticulosa, considerando los aprendizajes de la experiencia mencionada en el año 2012, por

lo cual, se definieron las siguientes etapas:

- **Acuerdos Previos:** Su objetivo fue generar instancias de coordinación entre Interfases y Agrícola Ana María, para alcanzar acuerdos y establecer escenarios de trabajo necesarios en una adecuada implementación metodológica, considerando particularidades de la cultura organizacional y necesidades detectadas en la Agrícola. En esta etapa, la empresa decide seleccionar a las personas que participarían del proceso. Para estos fines se acuerda lo siguiente:
 - Implementar un Plan de capacitación para 20 supervisores/as, 4 jefes/as de huerto, coordinadora de calidad y encargado de control y gestión.
 - Definir un cronograma de ejecución de las capacitaciones según labores de poda y cosecha.
- **Selección de participantes de formación de supervisores/as:** Para determinar quiénes se capacitarían, Agrícola Ana María decidió realizar las siguientes acciones:
 - Diagnosticar la motivación, capacidades y potencial para desarrollar competencias de gestión en los/as supervisores/as de Agrícola Ana María.
 - Identificar estilos de liderazgo de jefaturas superiores de los/as supervisores/as.
 - Determinar el desempeño estándar de la persona calificada, con un desempeño sobresaliente.
- **Gestión de acciones de capacitación:** Se define que las actividades de capacitación se realizarán bajo el enfoque de competencias en instalaciones de la Agrícola, estableciendo un sistema de comunicación permanente (reuniones, vía correo electrónico, video conferencias) entre el OTEC Interfases y la contraparte de Agrícola Ana María, perteneciente a la Gerencia de gestión de personas.
- **Conformación de comités:** Se conforma un Comité Estratégico (ambas Gerencias), uno Táctico (gerente agrícola, jefes/as de huerto, coordinadora SIMAPRO y formador líder SIMAPRO) y uno Operativo: Reuniones MACROSIMAPRO (Reuniones de Retroalimentación con supervisores/as), donde se efectúa el monitoreo de las mediciones y análisis de los resultados de las reuniones MICROSIMAPRO realizadas diariamente, por la mañana, entre los/as supervisores/as con sus equipos de trabajo. Tanto la Coordinadora SIMAPRO, como el Formador Líder SIMAPRO ejercieron su rol en todos los campos.
- **Análisis de perfiles laborales:** Interfases realiza el análisis de los perfiles relacionados, estudiando a su vez, el plan formativo del supervisor/a de procesos agroalimentarios de ChileValora - SENCE y la información levantada en terreno con el personal de la empresa. Se elabora el programa de capacitación específico para supervisores/as.

IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

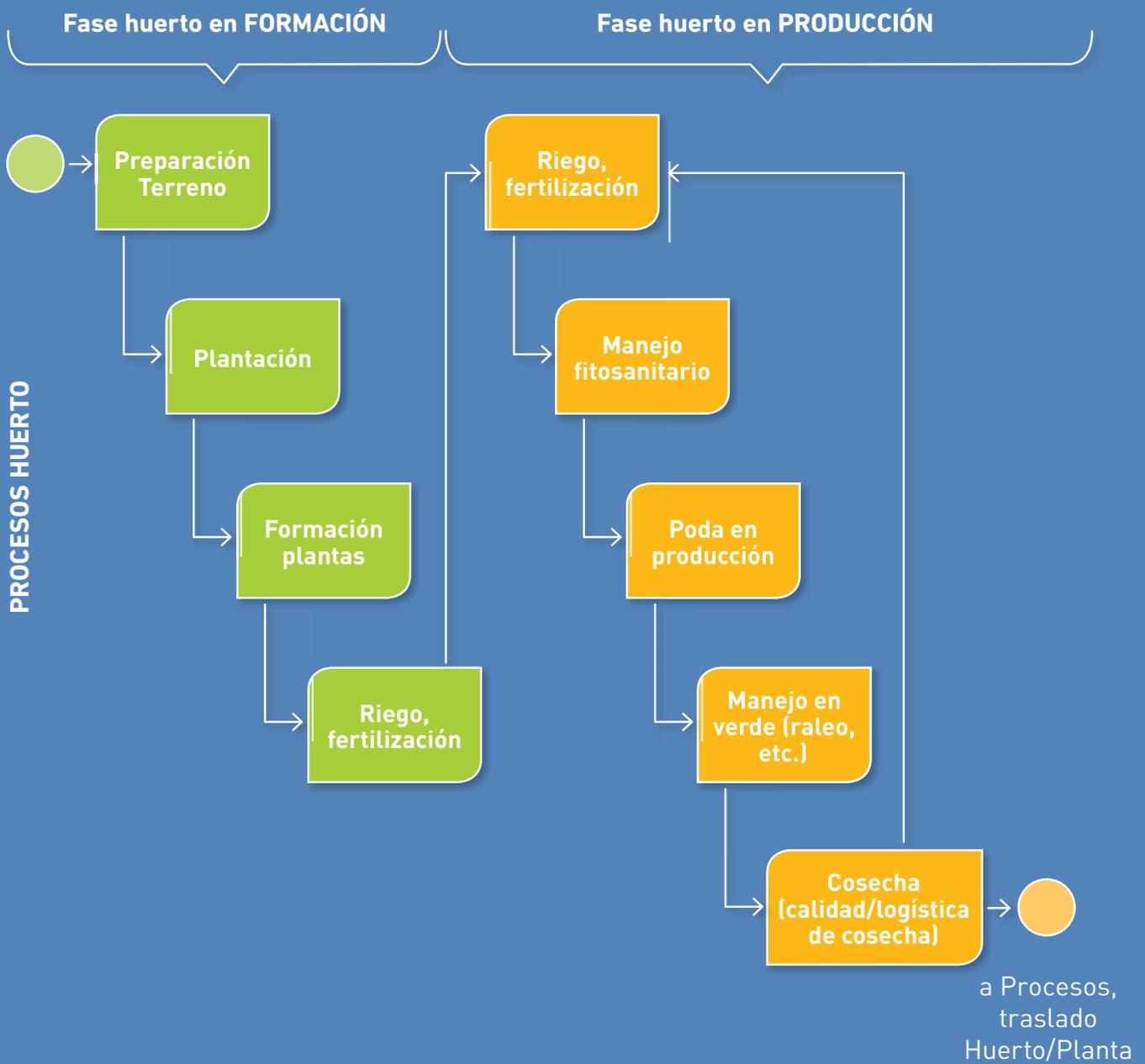
A partir de los acuerdos y acciones mencionados, se definió dar curso al plan de capacitación que permitiera implementar la metodología SIMAPRO en la Agrícola Ana María, así como también, desarrollar competencias actitudinales en supervisores/as. Para esto, se realizaron las siguientes acciones de capacitación:

1. **Curso de Inducción a SIMAPRO**, donde participan las jefaturas y gerencias a fin de estar informados sobre la implementación de la metodología. Es este nivel el que define los indicadores que se medirán en las reuniones de retroalimentación.
2. **Curso Técnicas de análisis de competencias y sub competencias en base al método SCID (Desarrollo Sistemático de un Currículo)**, donde se identifican, desde la experiencia de trabajo, las competencias requeridas para el desempeño competente de el/la supervisor/a, los puntos críticos de las labores, los ciclos de una falla y la inspección de muestreos aplicados al control de calidad. En este curso participan jefaturas de nivel medio superior, gerentes/as y supervisores/as de alto desempeño, con los cuales elaborar el estándar de rendimiento.
3. **Cursos Competencias de supervisión, formación interna y facilitación de reuniones de retroalimentación**, instancia en la cual las personas se capacitan como Formadores Líderes

SIMAPRO, en base a las competencias identificadas para el/la supervisor/a. Se formaron 25 personas, incluyendo prácticas en terreno para el proceso de poda, instancia que permitió ejercitar en el puesto de trabajo las competencias desarrolladas en aula.

A partir de esta experiencia, la gerencia agrícola monitoreó los resultados y ajustó el sistema de registros a utilizar, preparando de este modo la temporada de cosecha de cerezas con el personal capacitado. Esta preparación previa de los supervisores/as postcapacitación, implicó contar con nuevas definiciones o ajustes de pautas de trabajo, reformulación de la logística, estimación de la cantidad de trabajadores/as y tiempo. Principalmente, según lo trabajado en el proceso formativo y los objetivos de la temporada definidos por la gerencia agrícola.

4. **Curso Aplicación del sistema de medición y avance de la productividad**, el cual se realiza bajo una modalidad autónoma, con capacitación en el puesto de trabajo. En esta instancia se levanta y modelan los procesos de trabajo en el huerto, a fin de reconocer su aporte en la cadena de valor, quedando gráficamente de la siguiente manera:



Mapa de procesos en la cadena de valor de la producción primaria frutícola.

En este contexto del proceso productivo en el huerto, se identifican como Unidades de Competencia Laboral del Supervisor/Jefatura de nivel medio: programar las actividades, supervisar las operaciones y gestionar personas, definiendo las respectivas actividades claves y criterios de desempeño para esta ocupación.

Al término de este curso, se reafirma la necesidad de que las jefaturas intermedias, representadas mayoritariamente en los/as supervisores/as, desarrollen las competencias de gestionar personas, equipos de trabajo y procesos. Esto es considerado como estratégico para Agrícola Ana María, debido a que en temporada de cosecha, son estos roles los que supervisan operaciones y gestionan personas, las cuales pueden ser internas y también externas, bajo el modelo de contratistas como proveedores de servicios. Esta gestión no es sencilla, debido a que las labores agrícolas se realizan con cerca de 500 personas en simultáneo, bajo altas temperaturas y largas horas expuestas al sol. Además, las remuneraciones de cosecheros/as se definen en un "sistema de trato", es decir, el dinero percibido está definido en proporción a la cantidad de fruta cosechada.

La capacitación en la metodología SIMAPRO se realiza utilizando la franquicia tributaria SENCE, con modalidad presencial, para luego medir la transferencia de aprendizajes al desempeño de los/as supervisores, utilizando la modalidad autónoma semi presencial de capacitación en el puesto de trabajo. En esta, el/la facilitador/a del OTEC retroalimenta el desempeño del/la Formador Líder y Coordinador/a SIMAPRO, monitorea el comportamiento de indicadores y supervisa el seguimiento a las propuestas



Capacitación trabajo en equipo: planificando la temporada de cosecha 2017.

de mejora surgidas en las reuniones de retroalimentación.

En este proceso de capacitación, se agradece al Consultor internacional y asesor metodológico Sr. Leonard Mertens, quien en su visita a Chile el año 2013 fue invitado por Agrícola Ana María, realizando un Taller de Visualización de Problemas en sus instalaciones de la Planta Romeral. De esta manera, infunde entusiasmo por las mejoras dentro del ámbito laboral, sin temer al cambio y enfrentando los desafíos con calidad.

ACTIVIDAD DE LANZAMIENTO DE LA METODOLOGÍA **SIMAPRO**

Finalizado el proceso de capacitaciones y próximos al inicio de la temporada de cosecha, se realiza una actividad de lanzamiento de implementación de SIMAPRO en Agrícola Ana María. Esta, cuenta con la asistencia de diversas autoridades, entre las que destacan el alcalde de la comuna en esa época, el señor Carlos Vergara Zerega, representante de ASOEX Curicó, SENCE Nacional Unidad de Curriculum, OTIC AGROCAP, Dirección del Trabajo Curicó, Atención Primaria de Salud de Consultorio Sarmiento y DIDECO Municipalidad de Romeral. Así también, por parte de la empresa, participó la Gerencia General, Gerencia de Gestión de Personas,

Gerencia Agrícola, Jefaturas y Supervisores/as de la Agrícola Ana María, quienes, en conjunto con Interfases, realizaron una síntesis de las implicancias de la implementación de SIMAPRO. Así también, se presentaron formalmente los actores responsables de gestionar la metodología y el gerente general da por iniciado el proceso, socializando la idea fuerza del diálogo social como motor de la productividad.

En la oportunidad, y como parte del plan comunicacional de la metodología, se entregaron pólizas y banners SIMAPRO a quienes cumplirán el rol de Coordinadora, Formador Líder SIMAPRO e integrantes de los Comités SIMAPRO, como incentivos para quienes realizan propuestas de mejora.



Dialogando con **SIMAPRO** aseguramos la sostenibilidad de la comunidad Agrícola Ana María

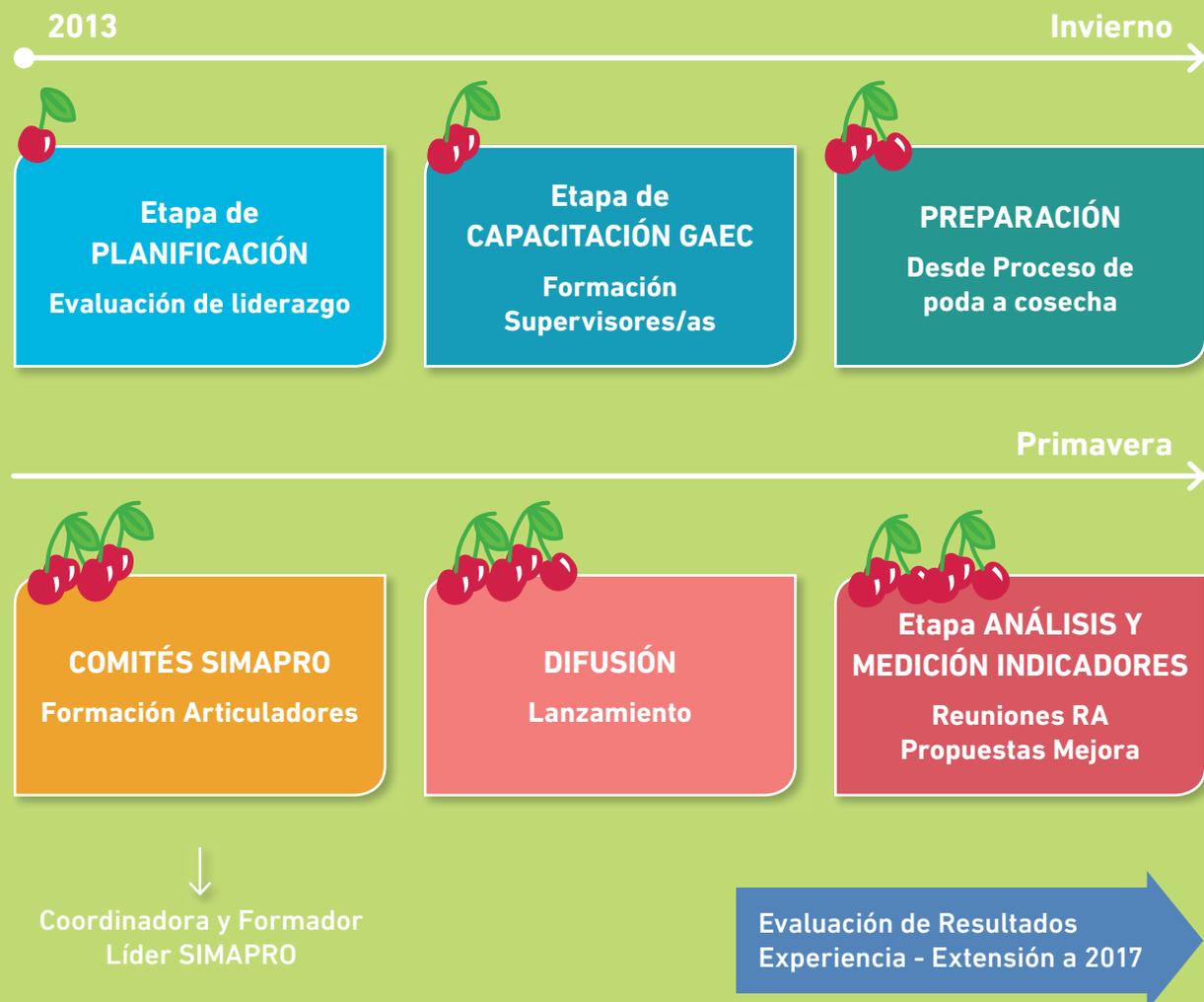


Lienzo comunicacional utilizado en lanzamiento SIMAPRO.

La siguiente gráfica resume el proceso de capacitación para la implementación del SIMAPRO en la empresa:



Experiencia **SIMAPRO** Proceso de Cosecha Agrícola Ana María



CONFORMACIÓN DE EQUIPO SIMAPRO EN AGRÍCOLA ANA MARÍA

Para una correcta implementación de la metodología SIMAPRO, se designaron roles y comités que cumplieran con las funciones de determinar indicadores y metas de la temporada, realizar análisis y reflexión respecto a los resultados de cosecha de cerezas e informaran de manera permanente el desarrollo de la faena. A modo general, las funciones de cada uno en la implementación de la metodología es la siguiente:

Gerente Agrícola: Responsable de la producción y de la administración de los campos, con una mirada en potenciarlos y en generar los cambios necesarios para modernizarlos y optimizar su producción. También es el encargado de las decisiones técnicas y de la conformación de los equipos administrativos que soporten las labores relacionadas a la producción de fruta fresca.

Gerente de Gestión de Personas: Responsable del proceso de buscar, seleccionar, incorporar y ver los requerimientos de capacitación para un mejor desempeño de trabajadores y trabajadoras de la Agrícola. Además, es quien debe proveer las dotaciones necesarias de personas, así como también, apoyar a su desarrollo, pensando en el recambio y la movilidad. El área de gestión de personas debe mirar cómo las distintas gerencias y los distintos equipos de área van gestionando sus procesos, desde el punto de vista de la coordinación de acciones, atención de inquietudes y apoyo en el proceso de definición de equipos de trabajo. Desde un punto de vista externo, esta gerencia es la encargada de

establecer relaciones con la comunidad: apoyo educativo y alinearse con ellos respecto a los impactos ambientales de la empresa.

Coordinadora SIMAPRO: Es la persona encargada de consolidar y evaluar la información que envían los huertos referentes a calidad, para poder contrastar los resultados en las reuniones de retroalimentación. Para esto, se establecen criterios mediante una pauta confeccionada por encargados de huerto, el Gerente Agrícola y el coordinador, en base a la opinión de distintos asesores, para evaluar aspectos de calidad, seguridad y gestión. Luego de analizar y consolidar esa información, el coordinador SIMAPRO proporciona la información gráfica y adaptada para cosecheros/as, que se utilizará en las reuniones semanales para generar el ciclo de mejora continua.

Formador Líder SIMAPRO: Es quien debe tener una mirada más amplia respecto a lo que ocurre en las Reuniones de Retroalimentación. Busca llegar a consensos, más allá de los datos duros, convirtiéndose en una contraparte que se potencia con el de la Coordinadora SIMAPRO. Analiza el comportamiento y observa el desarrollo de las acciones, con el objetivo de buscar salidas y soluciones, para así no quedarse encajonados en algún problema.

Supervisores/as: Responsables de guiar y evaluar el desempeño de su grupo de trabajo, integrado por cosecheros/as. Cumplen el rol de ser intermediarios, es decir, deben escuchar las solicitudes de los trabajadores y trabajadoras para hacérselas saber a la gerencia. Cumplen una labor de paso intermedio, que resulta clave para que surjan mejoras en la gestión

diaria del trabajo. El/la supervisor/a debe tener desarrollada sus competencias actitudinales: capacidad de recibir y entregar información, poder conversar con los y las trabajadoras, con el fin de lograr acuerdos y poder explicar y completar la retroalimentación que permita el desarrollo de soluciones.

De esta manera, durante el proceso de cosecha de cereza, los/as supervisores/as realizaban reuniones con los equipos de cosecha, donde se analizaban los resultados de la jornada del día anterior. Estos datos eran proporcionados por la Coordinación SIMAPRO, para luego, en conjunto con el Formador Líder, realizar las reuniones MACROSIMAPRO de frecuencia semanal, donde se analizaban y aplicaban las propuestas de mejora recogidas por los distintos actores. Así, el ciclo de retroalimentación y mejora se estructuró de manera pertinente a la estructura de la empresa, a través de los actores que inciden en el proceso de cosecha de cerezas, permitiendo tomar decisiones correctivas y proactivas que impactaran en los resultados globales.

EXTENSIÓN DE SIMAPRO EN AGRÍCOLA ANA MARÍA

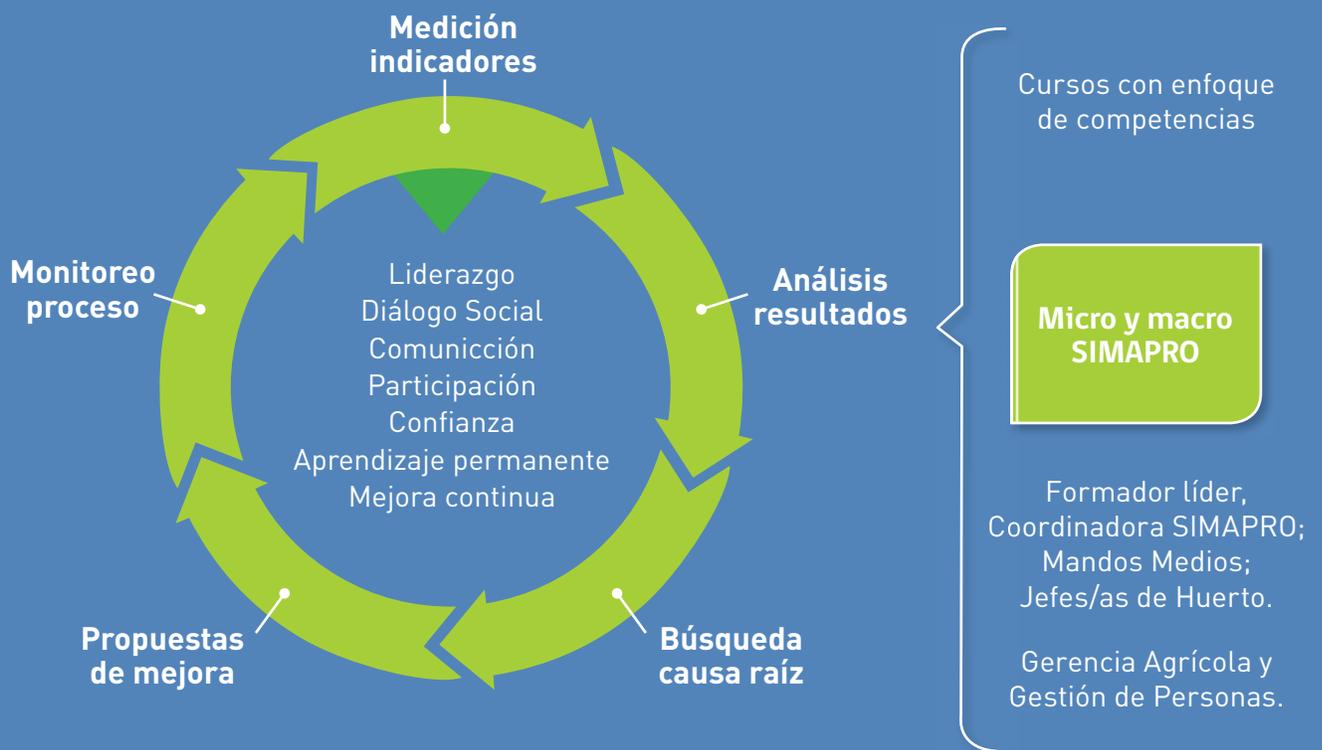
Si bien, en un comienzo se definió que la metodología SIMAPRO se aplicaría sólo en cosecha de cerezas para la temporada 2013, Agrícola Ana María decidió expandir este trabajo a las siguientes labores y temporadas:

- ✓ Cosecha de cerezas, para las temporadas 2013 - 2014 - 2015 - 2016 - 2017
- ✓ Cosecha de manzanas, para las temporadas 2014 - 2015 - 2016
- ✓ Poda de árboles en la temporada 2014
- ✓ Administración de huertos 2015
- ✓ Mantenimiento de maquinaria agrícola en la temporada 2015

Esto se ha complementado con la Implementación de tecnología al proceso de cosecha de cerezas, a través de modelos predictivos y monitoreo del vigor de las plantas, desde la temporada 2015 hasta la fecha. Los resultados de aprendizaje del personal capacitado se pueden medir en la transferencia de estos al puesto de trabajo, toda vez que se cumple el siguiente ciclo y la empresa lo ha graficado de la siguiente forma:

GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

Proceso de cosecha de cerezas



Fuente: Interfases con insumos de Agrícola Ana María.

Las mediciones quedan registradas, al igual que los resultados de calidad de la fruta, por ende, constituyen evidencias de desempeño de demostración de las competencias. Así también, para mejorar la implementación de la metodología SIMAPRO y sus impactos en los procesos productivos, el equipo de supervisores/as y administradores/as se ha capacitado en las siguientes temáticas:

- Desarrollo de Competencias para procesos agroalimentarios, la que se realiza en época de invierno.
- Desarrollo de la competencia corporativa Innovar continuamente, en la planificación estratégica de la empresa, la que se realiza en época de invierno.

En los años siguientes al inicio de SIMAPRO en Agrícola Ana María, Interfases ha realizado las siguientes acciones de capacitación para supervisores/as:

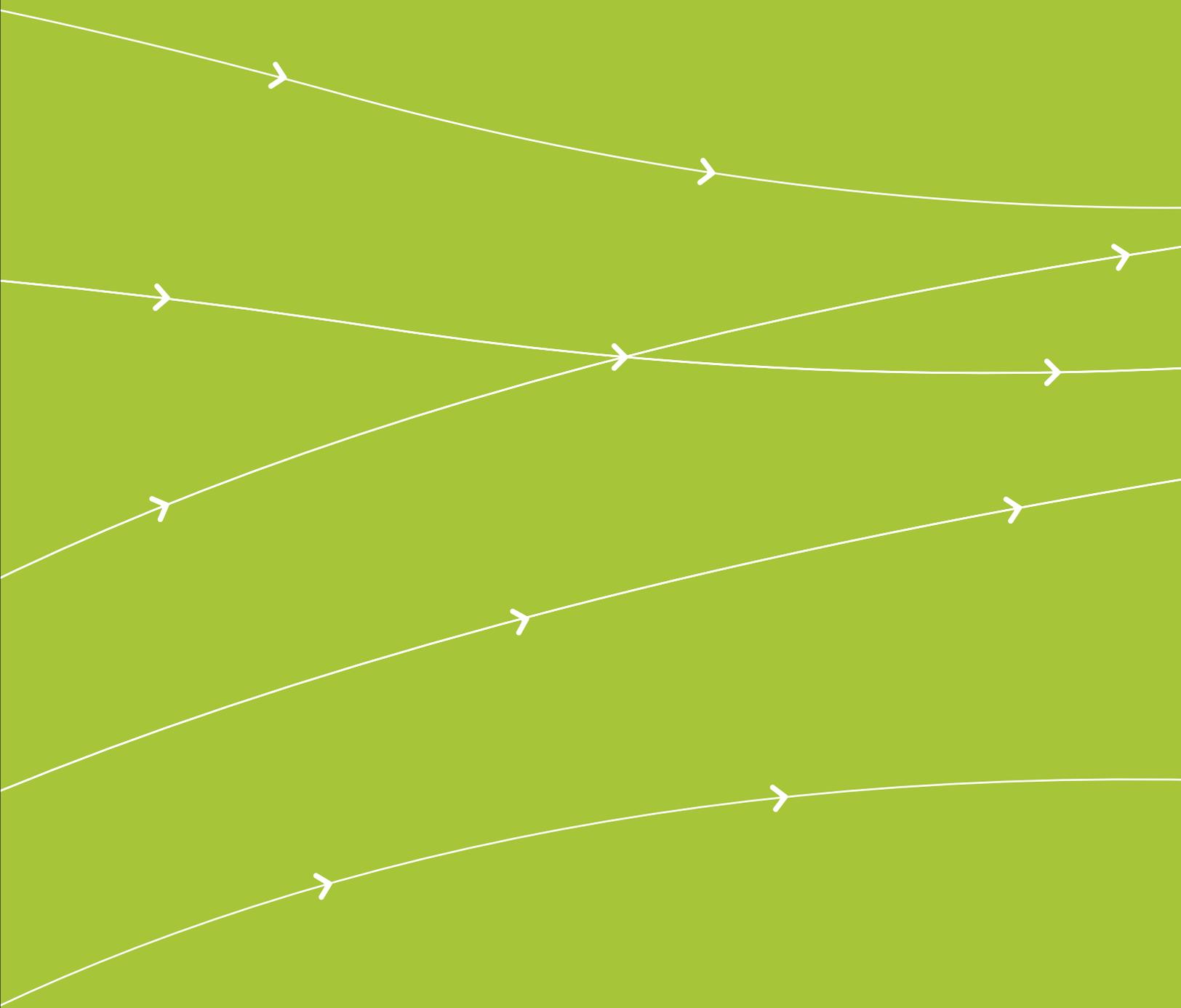
Temporada	Curso efectuado
2015	Actualización de Desarrollo de competencias para la Supervisión de Operaciones, la que se realiza en períodos previos al inicio de temporada.
2016	Desarrollo de competencias para la supervisión en poda de frutales, la que se realiza en época de invierno.
2017	Desarrollo de Competencias para procesos agroalimentarios, la que se realiza en períodos previos al inicio de temporada.

Esto evidencia el aprendizaje permanente de los/as trabajadores/as de Agrícola Ana María, respondiendo a su política de capacitación y al posicionamiento estratégico que tienen las personas en la empresa.



Capacitación equipo de Supervisores en el puesto de trabajo.

»» LA APLICACIÓN DE SIMAPRO EN EL PROCESO DE COSECHA DE CEREZAS



El proceso de aplicación de SIMAPRO en Agrícola Ana María ha sido calificado como exitoso debido a que se realizó una evaluación, la cual permitió concluir que se ha cumplido con los resultados y expectativas generadas. Con el objetivo de que esta evaluación fuese lo más "objetiva" posible, se ha utilizado un modelo que permitiera identificar las diferentes perspectivas sobre las cuales afecta la capacitación e implementación de SIMAPRO. En este sentido, la gerencia de gestión de personas, en conjunto con Interfases, decidió evaluar el proceso con la metodología de evaluación de impacto de 4 niveles de Kirkpatrick, que se detallan a continuación.



Control de calidad de la fruta.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

La aplicación de este modelo facilitó la evaluación de cuatro niveles, siendo los siguientes aspectos medidos:

1. **Reacción:** da cuenta de la percepción de los y las participantes respecto de la pertinencia de los contenidos, metodología de enseñanza- aprendizaje, desempeño del/la Facilitador/a, material didáctico utilizado y aspectos generales. En este caso, el promedio de satisfacción es de un 90%, en escala de uno a cien.
2. **Aprendizaje:** se valoran los primeros resultados en aula, que responden a la eficacia de la capacitación- formación. En este nivel, la evaluación de productos trabajados en clases, la demostración, simulación etc., responden a verificar el logro de aprendizajes, habiendo aprobado el 100% de los participantes.
3. **Transferencia al entorno laboral:** se busca valorar hasta qué punto la capacitación está siendo aplicada, identificando los factores que contribuyen a que la transferencia se haga efectiva al desempeño laboral, en otras palabras, que se ponga en práctica lo aprendido. En este caso la capacitación inicial se hizo con la GAEC – Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias-, que consta de una escala de 5 niveles: Desempeño sobresaliente (4.5 a 5 puntos), Competente (4.0 a 4.4 puntos), En desarrollo (3.5 a 3.9 puntos), Desarrollo básico (3.0 a 3.4 puntos), En aprendizaje (1 a 2.9 puntos).

La descripción de los niveles se observa en la siguiente tabla:

Puntos	Descripción
5	Se ha desarrollado plenamente, es capaz de enseñar a otros, aportando soluciones a problemas complejos.
4	Domina y aplica las competencias requeridas para realizar su trabajo bajo estándares de calidad y plantea soluciones a problemas sencillos.
3	Sabe hacer su trabajo.
2	Sabe hacer parcialmente su trabajo. Necesita reforzamiento para llegar al estándar establecido por la empresa.
1	Sabe hacer tareas básicas. Requiere apoyo para el desarrollo de la competencia.

Habiendo evaluado la capacitación con GAEC, el 80% de los participantes obtiene un puntaje perteneciente al rango de desempeño sobresaliente y el 20% en el nivel competente. En este caso, la empresa ha facilitado que la transferencia sea posible, otorgando el 100% de facilidades y respaldo completo a sus supervisores/as. Esta actividad de capacitación se realiza en el puesto de trabajo y en su momento estuvo financiada con franquicia tributaria SENCE, bajo modalidad autónoma – semi presencial-. En este caso, el Facilitador de Interfases realizó un monitoreo

y seguimiento sistemático al desempeño de las personas capacitadas que integraron los Comité SIMAPRO durante el primer año de implementación, ya que posteriormente lo han hecho de manera autónoma.

4. **Impacto:** se busca verificar el aporte de la capacitación, en el resultado del desempeño de las personas y de los objetivos e indicadores de la empresa, tanto cuantitativo como cualitativo. Asimismo, se recomienda aplicar una metodología de aislamiento de variables por cuanto no todos los resultados son atribuibles a la capacitación. En el caso de esta experiencia, esta aseveración se demuestra en los factores climáticos, que pueden ser favorables o desfavorables en el proceso de producción de fruta de exportación. En síntesis, “es una evaluación de tipo sumativa que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se producen los resultados previstos” (CEPAL-ILPES, 2005, p1).

La capacitación aplicando SIMAPRO tiene efectos en las personas y la empresa, los que se han identificado con beneficio para todos quienes la implementan. Desde el punto de vista de las personas, se han identificado resultados de mejora en las condiciones de trabajo, desarrollo de competencias transversales que impactan en su empleabilidad, mayor bienestar laboral, nuevas compensaciones, mayores instancias de diálogo social, participación en la mejora de procesos productivos, oportunidades de aprendizaje permanente, entre otras.

Así también, se identifican, para las empresas que lo aplican, mejoras en la productividad,

innovación en la gestión y procesos productivos, mejoras en la calidad de la fruta, generación de aprendizaje organizacional, mejora en clima laboral, disminución de rotación, accidentes de trabajo, ausentismo, entre otros.

La filosofía del SIMAPRO adhiere a que lo que no se mide no se puede mejorar, y la reflexión de la medición no conduce a la mejora. Por ello,

el desarrollo de competencias más sofisticadas de análisis, reflexión y toma de decisiones para buscar la causa raíz de los resultados y realizar propuestas de mejora desde el nivel operativo, constituyen un cambio cultural, a la vez que un aprendizaje organizacional, del cual la empresa y trabajadores/as han aquilatado e incorporado en su quehacer cotidiano.



Entrega de estímulos a equipos de trabajo.

»» MEDICIONES SIMAPRO
EN ASPECTOS CLAVES DEL
PROCESO DE COSECHA
DE CEREZAS



SIMAPRO se ha aplicado en el proceso de cosecha de cerezas en la Agrícola Ana María desde la temporada 2013, siendo el más importante para la compañía, al representar el 70% de la producción total de fruta. Una de las características principales de este proceso es su corta duración, la cual se extiende por aproximadamente 6 semanas. Sin embargo, los esfuerzos para que esta sea exitosa, se realizan durante todo el año, al realizar inversiones en poda, riego, fertilización, cuidado de árboles, entre otros aspectos, que hacen que el peso específico de cada día de labor sea importante en el resultado final.

La implementación de SIMAPRO en Agrícola Ana María se realizó directamente en indicadores claves del negocio. De esta manera, las reuniones de retroalimentación se desarrollaron con trabajadores/as de nivel operativo, táctico y estratégico, quienes reflexionaron sobre sus resultados semanales y diarios, proponiendo mejoras que impactaran en sus desempeños.

Para realizar este proceso, Agrícola Ana María comenzó revisando y definiendo indicadores que le permitieran medir y mejorar en aspectos que se consideraron claves para los resultados globales y específicos de la cosecha de cereza.



DEFINICIÓN DE MACRO INDICADORES

Para poder establecer el seguimiento y monitoreo del proceso, el equipo agrícola definió indicadores que estuvieran ligados con los resultados del negocio y que, además, retroalimentaran la labor en cuanto a productividad y calidad. Estos indicadores fueron denominados "macro", ya que

sus resultados dependen de variados factores, entre los que se encuentran el desempeño de las personas, pero también variables de condición de la fruta. A continuación, se muestran los macro indicadores definidos por Agrícola Ana María:

Macro Indicador	Definición
Kg estimados	Corresponde a la estimación de kilos de cerezas que se cosecharán en una temporada. En base a esta definición, se toman decisiones de planificación de temporada (número de personas, equipos, materiales, logística, entre otros).
Kg reales	Corresponde a la cantidad de kilos realmente cosechados luego de la temporada. Este número se compara con el número de kilogramos estimados, para retroalimentar las estimaciones.
Proporción exportable (% real exportado)	Corresponde al porcentaje real de kilogramos de cerezas exportados. Esto es producto de la calidad de la fruta y de la gestión humana que se realiza para su cosecha.
Cantidad de cajas (4kg)	Corresponde a la cantidad de cajas de 4 kilos que se embalaron en una temporada de cosechas. Este indicador fue agregado por el equipo de la agrícola, debido a que los cosecheros/as deben completar este embalaje para luego trasladarse al depósito de frutas.
Máxima segregación	Este indicador corresponde al porcentaje de fruta que tiene la calidad suficiente para optar a mercados internacionales de exportación, recibiendo un valor monetario más alto que reporta ingresos a la compañía.
Segregación premium	Este indicador se está incorporando de manera paulatina en la agrícola y corresponde al porcentaje de fruta que es exportado al mercado asiático, que tiene el mayor nivel de exigencia.
Calibre deseado (→26mm)	Corresponde al porcentaje de fruta que cumple con el criterio de calidad, expresado en su tamaño (calibre). Este criterio es que el fruto sea mayor a 26 milímetros de diámetro.

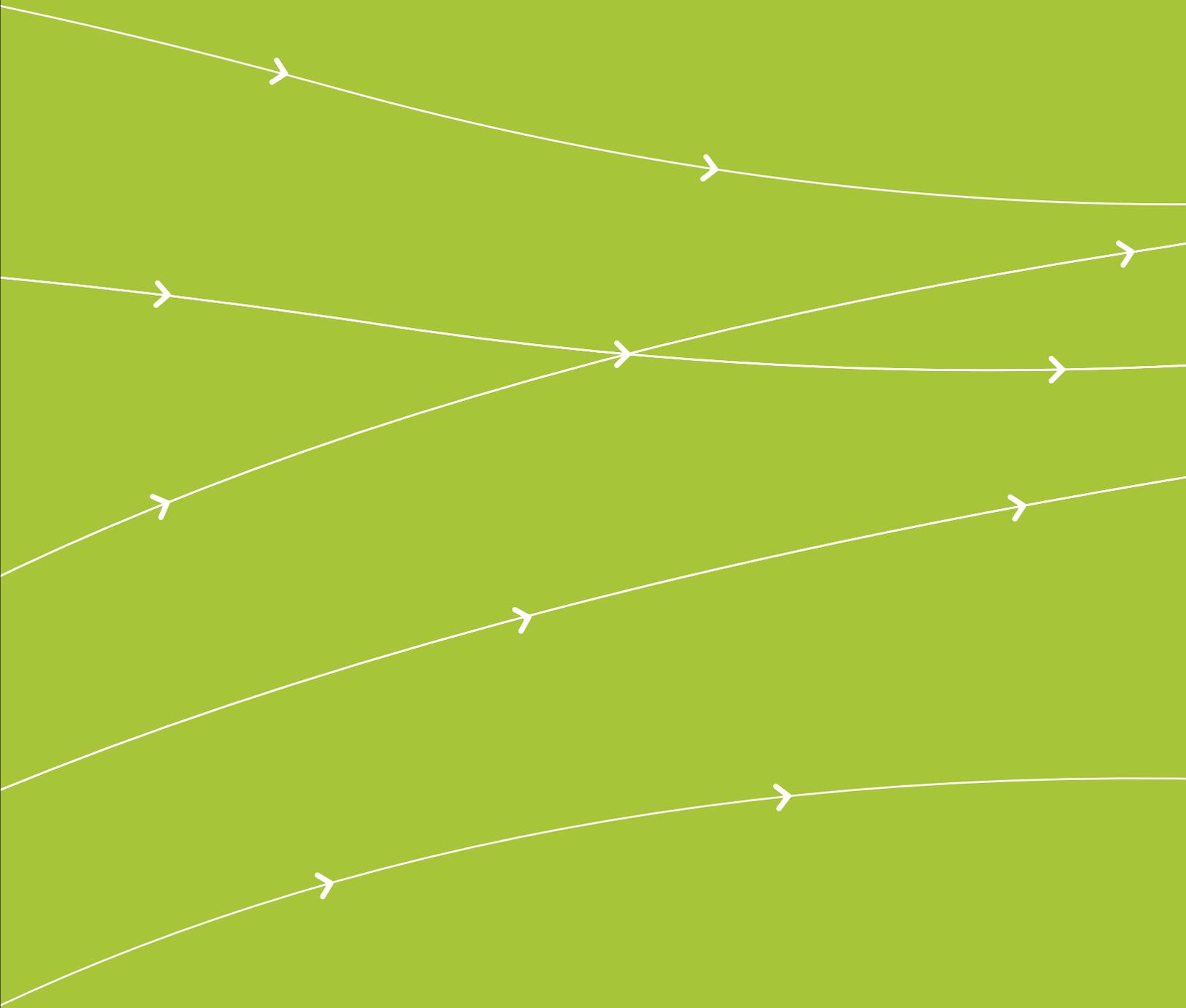
DEFINICIÓN DE MICRO INDICADORES

Para complementar la gestión realizada a través de los macro indicadores, el equipo agrícola definió micro indicadores que expresaran el impacto del trabajo diario de los equipos de cosecha y traslado de fruta. Estos indicadores tenían

seguimiento diario en la reflexión de los equipos de trabajo, quienes podían proponer mejoras, las cuales impactarían en los resultados. Los micro indicadores definidos fueron los siguientes:

Micro Indicador	Definición
Nº cosecheros/logística	Este indicador expresa la relación entre el número de cosecheros/as y el número de personas de apoyo que forman una cuadrilla de trabajo. Con el paso de las temporadas, el equipo de la agrícola ha llegado a establecer una cuadrilla óptima de cosecha, la cual está compuesta por cosecheros/as, pero también por planilleros/as y personas encargadas del control de calidad
Peso kg/caja cosechada	Este indicador muestra si es que efectivamente la cosecha de las personas cumplía con los 4 kilogramos exigidos por la agrícola. Esta medición fue un aporte para la gestión de planilleros/as y cosecheros/as en el cumplimiento de las metas en algunas temporadas
Cumplimiento aplicación lista de chequeo	Para colaborar a los cosecheros/as a realizar una labor efectiva, el equipo de Agrícola Ana María desarrolló una lista de chequeo con diversos puntos que eran medidos de manera diaria por planilleros/as y controles de calidad. Esto permitía reflexionar en las reuniones de retroalimentación SIMAPRO, respecto a mejoras en el desempeño de las personas.

»» RESULTADOS DE COSECHA DE CEREZAS Y PROCESO DE MEJORAS SIMAPRO



Una vez definido los indicadores sobre los cuales se realizarán los esfuerzos de mejora, comienzan las reuniones de retroalimentación. Es importante mencionar que estos indicadores se pueden modificar con el paso de los años, de acuerdo a la estrategia y enfoque de la empresa. En el caso de esta experiencia, existen indicadores que se han

agregado recientemente y otros se han dejado de medir, sin embargo, sobre todos se desarrolló un proceso de reflexión y surgimiento de propuestas de mejora que han impactado en sus resultados.

A continuación, se muestran los resultados de los indicadores a lo largo de las distintas temporadas:

Tipo de indicador	Indicador	2013	2014	2015	2016	2017
Macro	Kg estimados	800.000	1.110.556	1.174.078	901.902	1.224.409
Macro	Kg reales	693.382	995.930	881.427	691.968	1.248.393
Macro	% cumplimiento volumen estimado	86,7%	89,7%	75,1%	76,7%	102,0%
Macro	Proporción exportable (% real exportado)	86,7%	85,2%	87,1%	86,6%	89,0%
Macro	Máxima segregación (calidad para optar mejores mercados)	77,0%	77,6%	75,9%	87,4%	97,7%
Macro	Segregación premium	-	-	-	35,4%	72,9%
Macro	Calibre deseado (→26mm)	70,0%	75,3%	79,1%	88,4%	87%
Micro	Sumatoria de defectos (ha cambiado)	-	-	-	8,0	9,08
Micro	N° cosecheros/logística	6	5,6	4,0	3,6	5,3
Micro	Peso kg/caja cosechada	4,05	3,97	4,00	4,2	4,2
Micro	% aprobación checklist	-	-	-	78,8%	81,2
Macro	Costo cosecha*	223	309	257	294,3	297,0

* Corresponde sólo a la mano de obra directa, es decir costo de los cosecheros/as.

Fuente: Registros datos Agrícola Ana María.



A continuación, se mostrará el desarrollo y evolución de los indicadores más importantes, los cuales se han llevado a los procesos de reflexión y mejora en SIMAPRO. Es importante recalcar el enfoque en la productividad, es decir, la cantidad de kilogramos de fruta que son cosechadas, así como también en la calidad de esta fruta, es decir, la verificación de cumplimiento de parámetros requeridos para poder ser exportadas a mercados internacionales. Las propuestas de mejora buscan impactar en ambos, es decir, productividad y calidad.

RESULTADOS DE MEDICIÓN DE INDICADORES

Indicador kilogramos cosechados

La temporada 2015, respecto a la cantidad de kilos cosechados, el valor de retorno productor, que

corresponde a 3 dólares por kilogramo presentó una baja de 114.503 kilogramos debido a las malas condiciones climáticas, lo que se tradujo en una pérdida de oportunidad de USD 343.509. Ante esto y como propuesta de mejora, surgen el establecimiento de techos, mejora en los sistemas de riego y manejo fitosanitario, uso de modelos predictivos del tiempo. Otra propuesta de mejora surgida es la instalación de sensores de humedad, los cuales permitieron tomar decisiones oportunas para sectores de cosecha en las temporadas 2016 y 2017.

Si bien, la temporada 2016 fue compleja producto de condiciones climáticas adversas, en la temporada 2017 esta mejora tuvo los impactos esperados.

Indicador SIMAPRO relación entre el número de cosecheros/as y el número de personal logístico (índice cos/log)

En Agrícola Ana María, generalmente las personas que trabajan durante la temporada en las labores de planilleros/as, control de calidad o supervisión, vuelven a la temporada siguiente a desempeñarse en el mismo cargo. En este sentido, se identifica la presencia de un personal de "fuerza de cosecha", que corresponde a personas que ejecutan la extracción del fruto y de un "personal logístico", correspondiente a funciones de apoyo a la productividad y calidad de la cosecha. El personal logístico se compone de la siguiente manera:

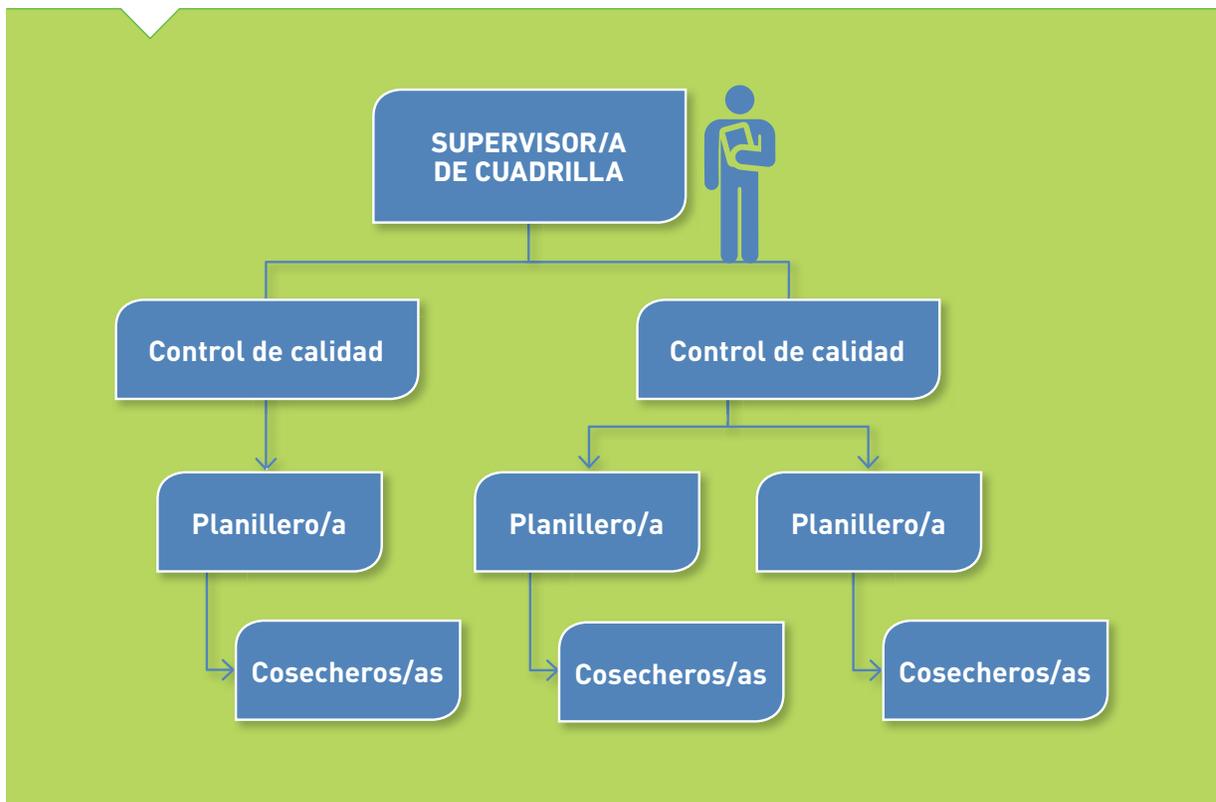
- Planilleros/as: quienes realizan la labor de registro de producción.
- Controles de calidad: quienes realizan el análisis de calidad.
- Supervisores/as: quienes dirigen la labor, supervisando el desempeño y resolviendo los requerimientos de toda la cuadrilla.

La relación de equilibrio óptima fue desarrollada en la implementación de la metodología SIMAPRO, en la cual, los equipos reflexionaron acerca de la cantidad necesaria de planilleros/as y controles de calidad, de manera de aumentar la productividad sin sacrificar la calidad de la fruta cosechada.

En particular, para la temporada 2013, las cuadrillas se conformaron de 30 cosecheros/as y una logística de 5 personas, generando una relación de 6 cosecheros/logística. En la temporada 2014, el número de personal logístico se mantuvo, mientras que disminuyó la cantidad de cosecheros/as por cuadrilla a 28, generando una relación cosechero/logística de 5,6. En cambio, para la temporada 2015, donde se implementaron las reuniones de retroalimentación, disminuyó el número de cosecheros/as a 24 considerando un personal logístico de 6 personas, lo que generó resultados positivos para la calidad de fruta, alcanzando altos niveles de exportación y, por tanto, utilidades.

Año	Cosecheros/as	Logística	Cosecheros/logística
2013	30	5	6
2014	28	5	5,6
2015	24	6	4
2016	22	6	3,6
2017	32	6	5,3

Fuente: registros de datos de Agrícola Ana María.



Ejemplo organización al año 2015.

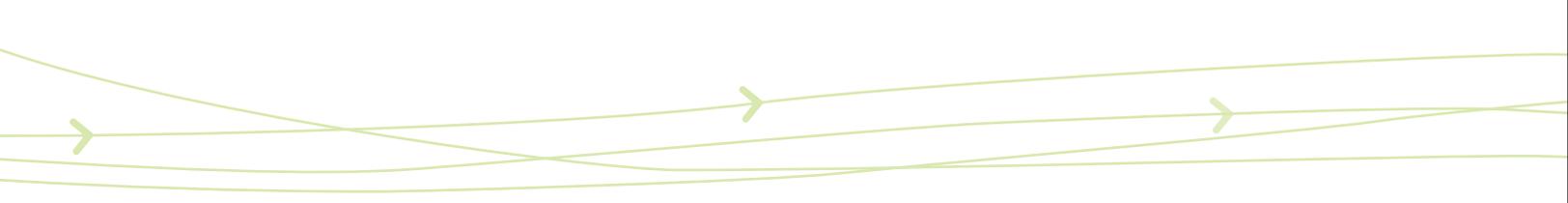
De esta forma, al mantener cuadrillas de 24 cosecheros/as, se cumplió con la capacidad efectiva de revisión de los controles de calidad, los cuales revisaron siete veces a doce cosecheros/as diferentes. Por otra parte, cada planillero/a registró la producción de ocho cosecheros/as, mientras que el supervisor/a gestionó materiales, guio y tomó decisiones para la cuadrilla completa. En este caso, la relación cosechero/logístico es de 4, siendo menor a la de las temporadas anteriores.

Al revisar este indicador en las reuniones de retroalimentación, se obtuvieron reflexiones y propuestas orientadas a mejorar la organización

del trabajo, así como también a solucionar problemas de gestión como entrega inoportuna de materiales (carpas reflectantes y mallas), retiro tardío de fruta cosechada desde las hileras hacia patio de acopio, y movilización de *bins*⁹ vacíos hacia dentro de las hileras prontas a cosechar.

Por otra parte, la presencia de controles de calidad en los *bins* en donde se vacía la fruta recolectada, motiva a los/as cosecheros/as por cumplir con los estándares de calidad de la fruta requeridos. Se mejoró la distribución de los cosecheros/as, agrupándolos en 3 subcuadrillas, y facultando a los controles de calidad para realizar evaluaciones

9 Bins: contenedores de fruta.



rutinarias mientras se realizaba la faena de cosecha, se solucionaron los problemas de gestión y mejoró la calidad del trabajo.

Para las siguientes temporadas, se presentaron cambios en la proporción de cosecheros/as y logísticas por diversos factores. En el año 2016, se incrementó el personal logístico, aunque por contrapartida, se mejoró la supervisión del trabajo por la calidad de la fruta. En tanto, para la temporada 2017, la relación cosechero/logística aumento de 4 a 5,3, debido a la necesidad de una mayor cantidad de personal de cosecha, sin disponer de la cantidad suficiente de supervisores/as preparados para el aumento de carga de trabajo.

En síntesis, si bien el escenario ideal en términos de control es el que se presentó el año 2015, debido al equilibrio entre calidad y producción de acuerdo al número de cosecheros/as y logística, es importante mencionar que esta medición se plantea como un desafío permanente a abordar en las reuniones de retroalimentación, por cuanto depende de la cantidad y calidad de la producción. De cualquier manera, se resalta la importancia del proceso de reflexión y mejoras a través de la participación de las personas.

Porcentaje real exportado

La mejora de la cuadrilla óptima de trabajo también impactó en el indicador del porcentaje real exportado, el cual fue de un 87,1% para la temporada 2015, en relación al 85,2% de la temporada 2014. Esto, debido a que las revisiones por parte de las personas y los controles de calidad se hacían de manera diaria, informando al supervisor/a de cuadrilla, quien retroalimentaba de manera puntual los aspectos que los/as cosecheros/as debían mejorar. En otras palabras, se implementaban acciones correctivas de manera diaria.

Para la temporada de cosecha de cerezas de 2015, se logró un 75% del volumen estimado. La baja del 25% se debe principalmente a condiciones ambientales desfavorables: verano muy cálido, primavera muy fría y lluvias en períodos de plena cosecha (noviembre - diciembre). Con el SIMAPRO y la experiencia ante la inestabilidad de las condiciones ambientales de los últimos cinco años, se definieron estrategias para mitigar en parte el efecto de estas en la fruta.

Una de las estrategias que se implementaron fue el establecimiento de carpas, las cuales favorecen el cuidado de la fruta ante la presencia de lluvia en periodo de cosecha. Ellas evitan el surgimiento de partiduras y eventualmente problemas de pudrición por el alto nivel de humedad ambiental. Estas también han sido útiles en el control de las heladas.



Establecimiento de carpas en cerezos huerto Romeral

SIMAPRO ha ayudado a tener una mejor organización dentro del equipo, es decir, que gracias a este sistema se validaron por escrito las responsabilidades y facultades de cada cargo, incluyendo al gerente/a, supervisores/as y operadores/as¹⁰. Entonces, en momentos de toma de decisiones y resolución de conflictos, se optimizaron tiempos y recursos. A modo de ejemplo, previo a la aplicación de SIMAPRO, los/as supervisores/as no tenían la facultad para excluir a un cosechero/a de su cuadrilla que no seguía las normas (de cosecha y de calidad), por lo que era el encargado de huerto el que decidía el destino del mal cosechero. Con la implementación de SIMAPRO y la validación de los cargos, se facultó

al o la supervisor/a a tomar determinaciones a nivel de su cuadrilla, pasando a ser el completo responsable de la misma y así, el encargado de huerto se desligó de una determinación que no le correspondía. Esta validación a la vez mejoró la comunicación entre los/as planilleros/as y los controles de calidad para con el/la supervisor/a, siendo este quien se hacía responsable de la resolución de problemas a nivel de su cuadrilla.

SIMAPRO ayudó a los equipos de trabajo a entender de mejor forma el negocio de cosecha de cerezas, poder realizar una gestión apropiada y fortalecer el trabajo en equipo en un periodo extenso. Antes de SIMAPRO, solo la plana gerencial, jefe control

¹⁰ Validación de cargos determinó y dejó de manera escrita las responsabilidades y facultades para operarios, supervisores, controles, planilleros, jefe control, administrativos, tractoristas, lo cual aportó al trabajo en equipo.

y encargados de huerto entendían el negocio y la importancia de controlar los indicadores mencionados con anterioridad. Sin embargo, la parte operativa y de gestión desconocían ciertos puntos de importancia. Con SIMAPRO y la retroalimentación semanal, se logró explicar de manera práctica y gráfica el impacto de las falencias y de los aciertos.

Otro ejemplo importante de señalar era el constante atraso en la maquinaria al retirar los bins cosechados en las hileras, lo que iba en desmedro de la calidad de la fruta y por tanto, sus niveles de exportación. En las reuniones de retroalimentación, los distintos actores comenzaron a entender la importancia de todos estos factores, lo que permitía mejorar sus desempeños diarios.

Indicador de porcentaje de calibre

Respecto al indicador de calibre sobre 26 mm (categoría Súper Jumbo), durante la temporada 2015 se logró un 3,9% adicional a la meta establecida a inicio de temporada. Los buenos resultados logrados se transformaron en una ganancia adicional de US\$ 33.494.

Algunas estrategias en pre cosecha, como el control de poda para regular la carga, una adecuada fertilización, riego oportuno, labores de raleo y análisis de resultados en época de cosecha en reuniones MICRO y MACROSIMAPRO, generaron apoyo para obtener buenos resultados de este indicador. En esto es importante mencionar que SIMAPRO, a través de las reuniones de retroalimentación, que comenzaron a aplicarse



en época de invierno, donde se realizan labores de poda. Esto fue fundamental para evitar problemas de acumulación de cerezas en una misma rama, lo cual disminuye su potencial de crecimiento, calidad y desarrollo. En el marco de SIMAPRO, se confeccionó una planilla de calidad con indicadores validados por los/as supervisores/as, gerente y jefa de calidad. Se evaluó de manera diaria y por cuadrilla, realizando en la mañana las reuniones MICROSIMAPRO – reuniones breves de 10 a 15 minutos y, una vez a la semana, las reuniones las Reuniones de Retroalimentación MACROSIMAPRO – reuniones extendidas de análisis de resultados de indicadores y propuestas de mejora, de máximo 1 hora de duración.

Otra mejora importante surgida de la participación de los equipos en la reunión SIMAPRO, fue la reparación de caminos y puentes dentro del huerto, lo cual influye en mejorar el traslado de la fruta desde las hileras al acopio y de este al camino público en dirección a la planta procesadora. Además de disminuir los accidentes de trabajo, se optimizaron los tiempos de despacho a plantas de procesos, permitiendo acceder a mejores niveles de calidad y mercados de exportación.

Indicador relación de peso kilogramo por caja cosechada (indicador Kg/caja)

Otro de los indicadores trabajados en la implementación de la metodología SIMAPRO, fue la relación de peso kilogramo por caja cosechada. En particular, la cosecha del año 2012, la cual tuvo características climáticas difíciles para la labor (primaveras muy frías), produjo una caída en la estimación del volumen de kg cosechados para la temporada. Además de lo anterior, el equipo de Agrícola Ana María utilizó el sistema de pago a los cosecheros/as, por cada caja que tuviera 4 kg de fruta.

En el comité táctico se abordó la situación del bajo peso en las cajas cosechadas y se tomó la decisión de abordar este indicador en las reuniones de retroalimentación. La caja no se pesa en balanza, sino que se evalúa por medio visual, pues la caja cosechada debe estar llena hasta el límite de una ranura, ubicada en la parte superior lateral de la caja. Esto requiere de un control que se ejerce principalmente en identificar al cosechero y cajas que vienen con menos fruta, antes de ser vaciadas a los bins.

Antes de SIMAPRO, no se tenía conciencia del impacto que conllevaba a que cada caja viniera con gramos menos, es decir, que a futuro se traduciría en pérdida de dinero. Sin embargo, en reuniones SIMAPRO postcosecha, se llegó a la conclusión de que el promedio del peso de las cajas que se recibieron fue de 3,72 kg, habiendo pagado un estimado de \$12.262.096 de fruta que nunca existió. Esta situación se visualizó en las reuniones de retroalimentación, donde se determinó que la causa fue el nulo control ejercido en el peso de las cajas cosechadas, las cuales promediaron 3,72 kg y no los 4 kg exigidos. A la vez, problemas de gestión como atraso en la llegada de material, falta de maquinaria, problemas en la determinación del precio a pagar por caja cosechada, falta de conocimiento real y analítico de la causa de los problemas, concluyeron en que fue una temporada difícil.

Para la temporada 2013, donde se implementó SIMAPRO por primera vez, a pesar de que también se presentaron problemas climáticos como sequía, helada en primavera y lluvia en los meses de cosecha (noviembre-diciembre), el peso de la caja promedio logrado para esa temporada subió a 4,05 kg/caja promedio, es decir, 33 gramos por caja (tres cerezas más). Esto se traduce en un beneficio de 7.750 kg adicionales

a los cancelados por cosecha, sobrepasando la barrera de la pérdida de la temporada anterior, con un beneficio de \$1.728.250.

La implementación de reuniones de retroalimentación diarias con cosecheros/as obtuvo como beneficio el orden y claridad de las facultades y responsabilidades de los miembros de la organización. Al ser partícipes del proceso y no ser sólo cosecheros/as de fruta, se analizaba la raíz de los problemas, lo que contribuyó a mencionar propuestas reales de mejora y su pronta implementación.

Los equipos de trabajo, es decir, cosecheros/as, supervisores/as, controles de calidad y planilleros/as, comenzaron a generar una dinámica donde se mencionaban los problemas que se generaban en la gestión diaria, para luego accionar soluciones sencillas y de rápida implementación. A modo de ejemplo, en una reunión de retroalimentación, el equipo señala que los materiales de cosecha estaban llegando tarde, lo cual retrasaba la labor, perdiendo tiempo efectivo de trabajo. Como solución, el gerente agrícola tomó la decisión de arrendar más maquinaria que pudiese generar el soporte en la entrega oportuna de los materiales y así cumplir las metas diarias y semanales de los kilogramos cosechados por cada campo. Así también, el equipo de cosecha propuso marcar los troncos al inicio y final de las hileras, dando una ubicación espacial por parte de los tractoristas, lo que mejoró considerablemente al disminuir los tiempos en sacar la fruta cosechada y la postura de bins entre las hileras. Ambas soluciones no hubiesen podido ser aplicadas sin un espacio donde se identificara la importancia de las problemáticas para la gestión diaria del trabajo.

Esta dinámica genera resultados en los objetivos del negocio. A partir de la implementación de



las mejoras, en la temporada 2015 se logró un gramo adicional por caja cosechada, generando una diferencia real, entre lo cosechado y enviado a proceso, de 2.204 kg, traducido en un beneficio de \$566.428.

SIMAPRO y retroalimentación en temporadas difíciles

En la temporada 2014, el valor promedio disminuyó en tres gramos por caja cosechada respecto a la caja de 4 kilogramos que se cancelaba. Fue un año complejo en el que hubo lluvias de más de 20 milímetros en días de plena cosecha (principio de



diciembre), escenario que causó que aumentara a 30 el número de cosecheros/as por cuadrilla para lograr sacar el máximo de kilogramos antes del evento de lluvia, así como también, se extendió el horario de cosecha, dificultando el control de peso. En este contexto complejo producto del clima, el equipo gerencial de la agrícola decidió reenfocar la aplicación de SIMAPRO, generando un ambiente de colaboración en las reuniones de retroalimentación. Este ambiente generó que el equipo de cosecha desarrollara una campaña de reclutamiento de personas que permitiera adelantar la cosecha de cerezas anticipándose a la lluvia.

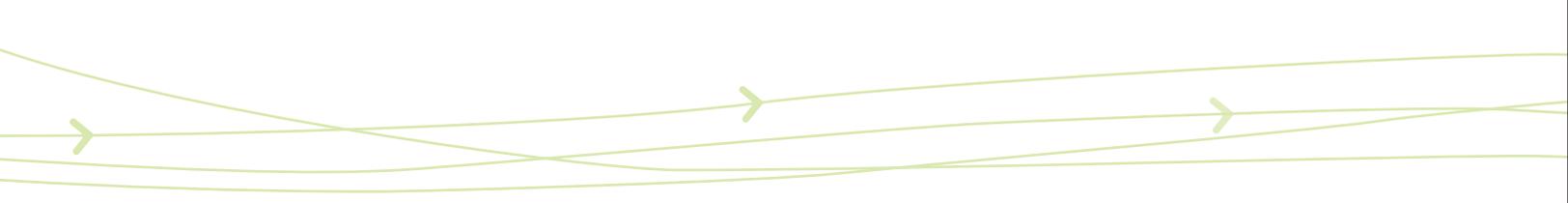
Los/as trabajadores/as, al sentirse parte de la organización, problemas y beneficios, lograron obtener una cosecha anticipada que permitió salvaguardar la calidad de la fruta. En tanto, para el control de calidad se presentó un desafío, ya que el aumentar el número de cosecheros/as en las cuadrillas, iba en desmedro de la cantidad de evaluaciones por persona. Sin embargo, se establecieron nuevas tolerancias, principalmente para el indicador de pudrición y cerezas partidas, lo cual generó un enfoque a favor del control de la incidencia de esos indicadores en las cajas cosechadas.

Si bien la disminución de 3 gramos por caja refleja un a diferencia de 7.517 kg entre lo cosechado y enviado a proceso, se produjo una pérdida de \$2.322.753, una cifra baja teniendo en cuenta lo difícil que fue la temporada y comparándose a otras empresas, donde volumen de pérdida de fruta que no alcanzó a ser cosechada, bordeaba el 37% de la producción estimada.

Indicador SIMAPRO para el Área de Producción: Costo cosecha

Otro indicador medido a través de la metodología SIMAPRO es el costo de la cosecha, el cual se define como el valor que se debe considerar para la extracción de 1 kg de fruta. Durante la aplicación de SIMAPRO, se revisaron los componentes de los costos para poder gestionarlos de una manera más óptima. De esta forma, se clasificaron los costos de movilización, diferenciando el costo del traslado de la fruta (denominado posteriormente flete), y el costo de traslado de personal a los campos, como cosecheros/as, en buses y furgones.

Al medir y reflexionar sobre estos valores, se tomaron acciones de mejora, como disminuir el



personal de logística para los días domingo, donde se trabaja media jornada laboral y la asistencia de cosecheros/as tiende a disminuir. Así también, se disminuyeron los costos de transporte y colación de cosecheros/as, debido a que se solicitaron el número de buses necesarios, a diferencia de temporadas anteriores donde no se hizo gestión alguna sobre esto. Por último, se disminuyeron los costos de transportes de fruta, al tomar decisiones de flete en relación con la fruta que se iba a despachar, optimizando el uso de camiones destinados para esto. Así fue como se obtuvo un valor de costo kilogramo cosecha de \$257. En comparación al año anterior, el costo disminuyó en \$52 cada kg cosechado.

APLICACIÓN DE “MICROSIMAPRO”: REFLEXIÓN Y MEJORA EN LA GESTIÓN DIARIA

Para promover la mejora continua en el proceso diario de cosecha, se determinó crear una lista de chequeo con indicadores relacionados directamente a la gestión realizada en huerto. Así, se estableció medir diariamente a cada cuadrilla, para implementar acciones constantes en este proceso. Esta mejora fue implementada por el Comité Táctico, integrado por Encargados de huerto, supervisores/as, controles de calidad y planilleros/os, quienes confeccionaron una pauta de evaluación del trabajo, a partir de los requisitos establecidos por las empresas exportadoras de fruta, incluyéndole además, otros aspectos de la empresa.

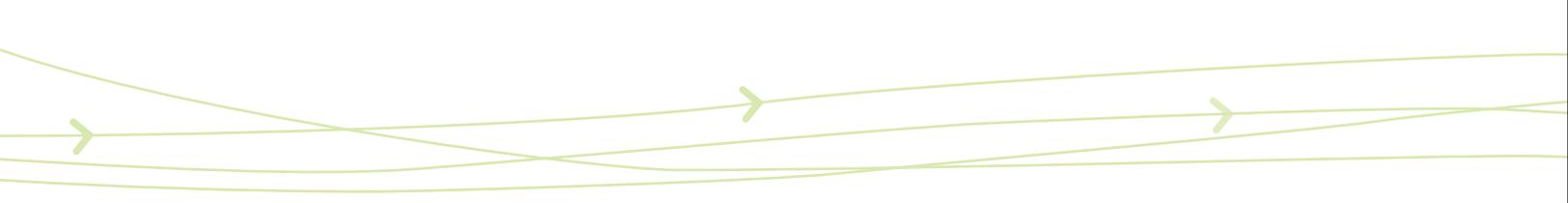
El propósito de crear esta lista de chequeo fue aportar en el control del cumplimiento de la pauta de calidad, ayudar en la identificación de

deficiencias de gestión del encargado de huerto (como falta de materiales, insumos, maquinarias, etc.), así como también contribuir a la protección, cuidado y resguardo de la integridad física de las y los trabajadores. La lista de chequeo fue diseñada con 11 puntos a evaluar, donde a cada uno se le designó un porcentaje según el grado de impacto dentro de la gestión. Esto permite, hasta el día de hoy, tener un montero diario de las debilidades y fortalezas en la cosecha de cerezas, pudiendo tomar acciones correctivas en el momento. Esta evaluación se efectúa dos veces por día a cada cuadrilla durante la cosecha de cereza. Los supervisores/as, quienes disponían de los resultados de su cuadrilla, incentivaban a la mejora para el resto de la jornada, identificando falencias, felicitando a su equipo por los puntos del check list aprobados.

Al día siguiente, se revisaban los resultados de la jornada anterior, en reuniones cortas denominadas “MICROSIMAPRO”, donde el supervisor/a retroalimentaba a su equipo en base a esta medición, siendo utilizado este espacio como cápsula de capacitación para los puntos más débiles.

CHECK LIST COSECHA CEREZAS 2015

Nombre supervisor/a:	
Fecha:	c.costo:
Analista:	
1. Se realizan floreos de acuerdo a la evolución de la madurez (color adecuado) (8%)	<input type="checkbox"/>
2. Se toman las cerezas con cuidado del pedicelo al cosechar, sin acumular en mano (10%)	<input type="checkbox"/>
3. Se deposita con delicadeza la fruta cosechada en las cajas (10%)	<input type="checkbox"/>
4. El vaciado es delicado y sin golpear la fruta (12%)	<input type="checkbox"/>
5. La postura de escaleras es adecuada, cuidando integridad física de trabajador/a y árbol (10%)	<input type="checkbox"/>
6. Se utilizan esponjas húmedas en las cajas cosechadas (6%)	<input type="checkbox"/>
7. Se mantienen cajas vacías y/o cosechadas en un lugar sombrío y sin tocar el suelo (10%)	<input type="checkbox"/>
8. Se respeta el horario de cosecha 6:30 a 14:00 hrs. (10%)	<input type="checkbox"/>
9. Se cumple con normas de higiene y seguridad (uso EPP) (10%)	<input type="checkbox"/>
10. Existe solicitud oportuna de baños implementados y funcionales (10%)	<input type="checkbox"/>
11. Se realiza MICROSIMAPRO antes de comenzar la labor de cosecha (4%)	<input type="checkbox"/>



Es en la temporada 2015 cuando se comenzó a realizar de manera acuciosa, criteriosa y metódica la evaluación de este indicador SIMAPRO por parte de Agrícola Ana María. En temporadas anteriores era un miembro de la exportadora COPEFRUT quien visitaba regularmente el predio, registrando de manera general la cosecha, siendo un registro poco específico para realizar propuestas de mejora. Es así como, para la temporada de cosecha 2016, se obtuvieron datos duros para analizar cada semana y tener un resumen de fin de temporada.

El uso de estas mediciones y la aplicación de las reuniones MICROSIMAPRO tuvieron los siguientes beneficios:

- Mayor orden entre las cuadrillas.
- Mayor empoderamiento de los y las supervisoras al exigir, determinar y tomar decisiones en el momento oportuno.
- Menos accidentes de trabajadores/as. Disminuyeron, principalmente, las caídas en altura por el uso de escaleras.
- Identificar deficiencias en los requerimientos del huerto en momentos clave de la cosecha, como maquinaria e insumos. Estos causaban un retraso en el traslado de la fruta, disminuyendo la calidad y los kilogramos cosechados por hora.
- Tener disponibilidad de baños completamente funcionales e implementados, cumplimiento de horario de llegada y óptima distribución de las colaciones. Todo esto incide directamente en las condiciones de bienestar de las y los trabajadores de Agrícola Ana María.

Con la aplicación de la lista de chequeo se logró equilibrar al equipo de supervisores/as de Agrícola Ana María durante las últimas temporadas, con el fin de ir seleccionando a los mejores y mantenerlos durante el año en otras labores agrícolas, ofreciéndoles participación en cursos de capacitación como liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, riego tecnificado, manejo de insumos agrícolas, entre otros.

IMPACTO EN INDICADORES “SOCIALES”

Se denominan indicadores sociales a aquellos índices que se definen para medir y gestionar aspectos de las personas y equipos de trabajo en la relación con su entorno laboral. Esto es importante para la productividad, ya que uno de los principales indicadores de este tipo es la rotación de personas. En particular, la experiencia de aplicación de SIMAPRO tuvo un impacto en la rotación de supervisores/as y disminución de accidentes.

En cuanto a la rotación, con la aplicación de SIMAPRO en la Agrícola Ana María, la permanencia de los supervisores/as se ha sostenido y aumentado de manera progresiva, llegando a 0 el índice de rotación en las últimas temporadas. Esto tiene dos niveles de impactos positivos:

1. Mantener un equipo de supervisores/as estable permite mejorar año tras año al incorporar en el desempeño los aprendizajes obtenidos y generar nuevas estrategias a partir de la experiencia laboral. Prueba de esto es la constante sofisticación del sistema de gestión de

la agrícola en el proceso de cosecha de cereza.

2. La rotación de personas tiene un costo para las organizaciones en general. Cuando una persona termina su vínculo con la empresa, al menos, se destinan recursos en procesos de reclutamiento, selección e inducción laboral de la nueva persona y costos de elaboración de finiquito. Por otra parte, se estima que al menos se necesita de una temporada de experiencia para que un/a supervisor/a pueda alcanzar su máximo desempeño y productividad.

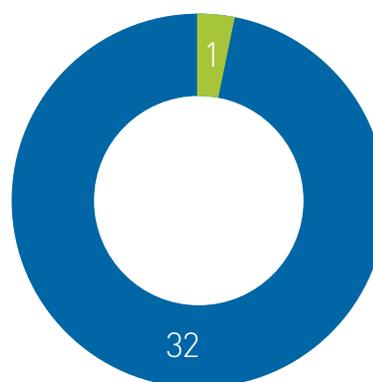
Por otra parte, la disminución de accidentes laborales se considera un indicador social debido a su importancia para las personas. Debido a que en SIMAPRO los cosecheros/as y equipos de trabajo participaban en las reuniones de retroalimentación, surgieron propuestas de mejora que disminuyeron los accidentes laborales por caída de escaleras de cosecha. En este sentido, la participación de las personas conlleva al aumento del compromiso y seguridad, lo que a su vez genera mejoras en la productividad de las labores. Como acciones concretas que permitieron esto, se debe hacer mención de cambiar las escaleras de cosecha, arreglo de caminos al interior de los huertos y la confianza en la comunicación de cosecheros/as y supervisores/as que permite un clima de mayor cuidado y auto seguridad.

PROPUESTAS DE MEJORA

Como consecuencia de las reuniones MICRO y MACROSIMAPRO, en las que participaron

cosecheros/as, planilleros/os, controles de calidad, supervisores/as, encargados/as de huerto, jefe de control de calidad y el gerente agrícola, surgió un gran número de propuestas de mejora, que consisten en acciones que apuntan a solucionar problemáticas que afectan los indicadores de resultado del proceso.

PROPUESTAS DE MEJORA 2015



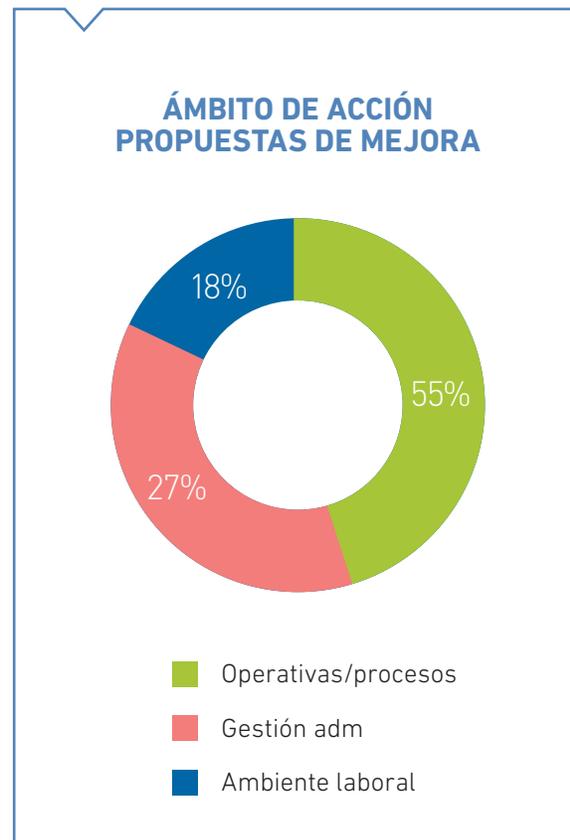
■ Aplicadas ■ Rechazadas

Muchas de estas propuestas de mejora se destacan por el impacto que ocasionaron en la cosecha de cerezas en la temporada 2015. Por ejemplo, en las reuniones de retroalimentación, los cosecheros y cosecheras manifestaron la desconfianza que sentían cuando planilleros/as y supervisores/as realizaban el registro de cajas cosechadas, debido a la utilización del sistema virtual de registro. La mejora emergida en el grupo fue realizar una capacitación para las personas que mantenían

los registros de cajas cosechadas, teniendo dos impactos. Por un lado, mejorar el desempeño del sistema virtual por parte de planilleros/as y supervisores/as, mientras que por otro, mejorar la confianza, comunicación y percepción de clima laboral en los cosecheros/as, quienes observaron cómo su propuesta de mejora era realizada. Es importante mencionar que esta capacitación se realiza previo a comenzar todas las temporadas, donde además se incorporan los adelantos del sistema virtual de registro.

Por otra parte, existieron propuestas de mejora que hacen referencia a la deficiente distribución de materiales de cosecha en dos frentes distintos de un mismo campo, debido a la escasez de maquinaria, como motos y tractores. Con esta información, la empresa determinó aumentar la cantidad de esta maquinaria en aquellas jornadas donde el flujo y condiciones de cosecha lo ameritan. De la misma manera, se destaca una propuesta en la cual se señalan errores en las descripciones de variedad, timbraje e información, establecidas en las guías de despacho. Debido a esto, se propuso que el ingreso de personal encargado comenzara sus labores antes de cosecha para poder entender la importancia y responsabilidad del cargo.

Es importante relevar, para efectos de la metodología, que las propuestas de mejora se orientan a mejorar los procesos de trabajo. En el siguiente gráfico, se muestra una clasificación de las propuestas de mejora que se realizaron para la temporada 2015:

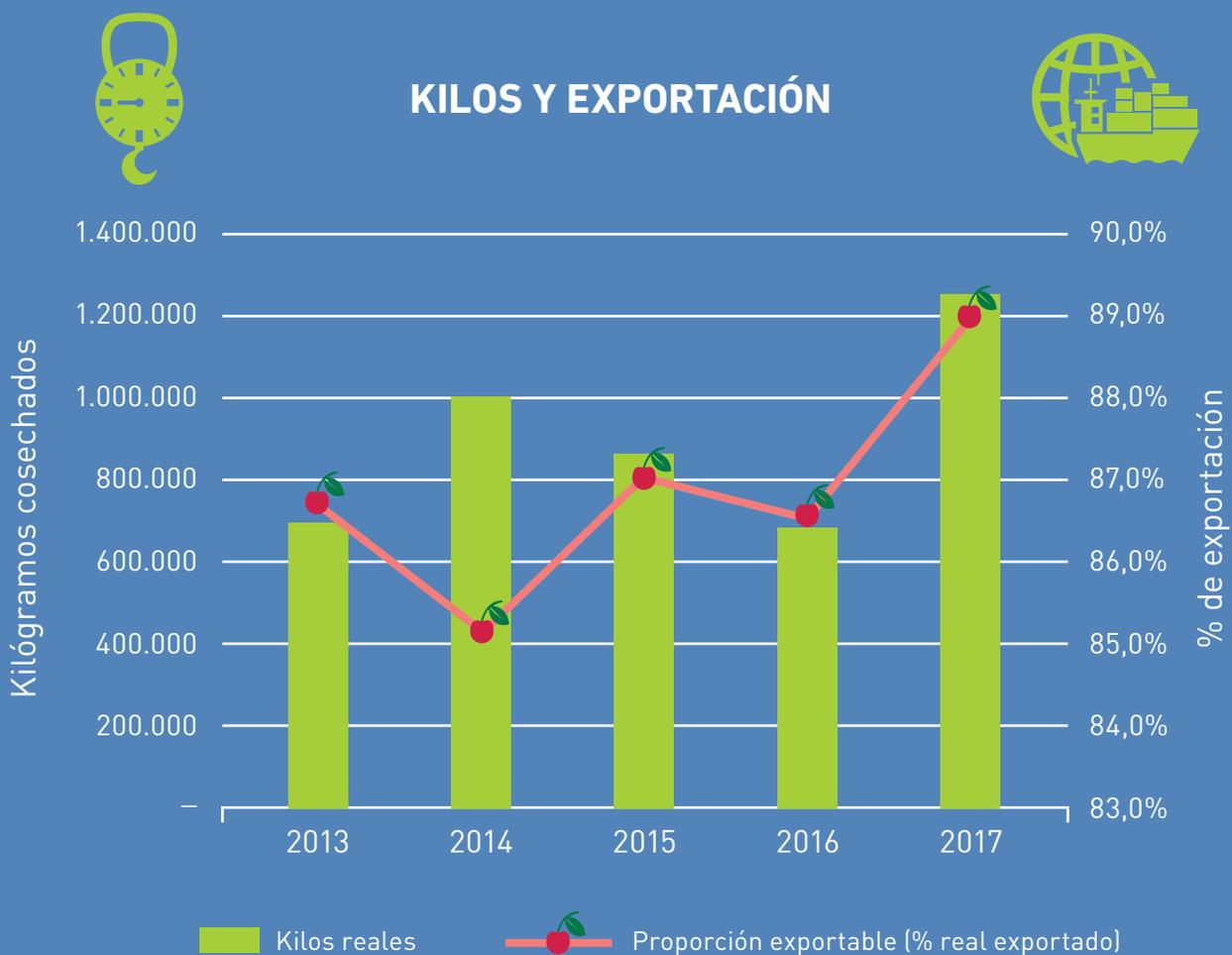


Se puede observar que el 83% de las propuestas apuntaban a mejorar procesos operativos o la gestión que los soporta. En tanto, sólo un 18% de ellas tenían relación con mejoras en el ambiente laboral, aun cuando estas también tienen una relación indirecta con el desempeño, ya que al ser aplicadas, producen beneficios intangibles de las personas en su relación con el proceso de cosecha de cereza y con Agrícola Ana María. Todas estas acciones han sido incorporadas a la cultura de trabajo de la Agrícola, se siguen implementando hasta la fecha, manteniendo los beneficios que tiene su aplicación.

»» CONSOLIDACIÓN DE
ESFUERZOS A LO LARGO
DEL TIEMPO: RESULTADOS
TEMPORADA 2017



La temporada 2017 es reconocida por el equipo de Agrícola Ana María como aquella donde todos los aprendizajes logrados desde el año 2013 se llevaron a cabo. Hecho que además, se vio favorecido por las buenas condiciones climáticas, las cuales permitieron que la condición de la fruta fuese óptima para los objetivos planteados.



Fuente: Registros de datos de Agrícola Ana María.

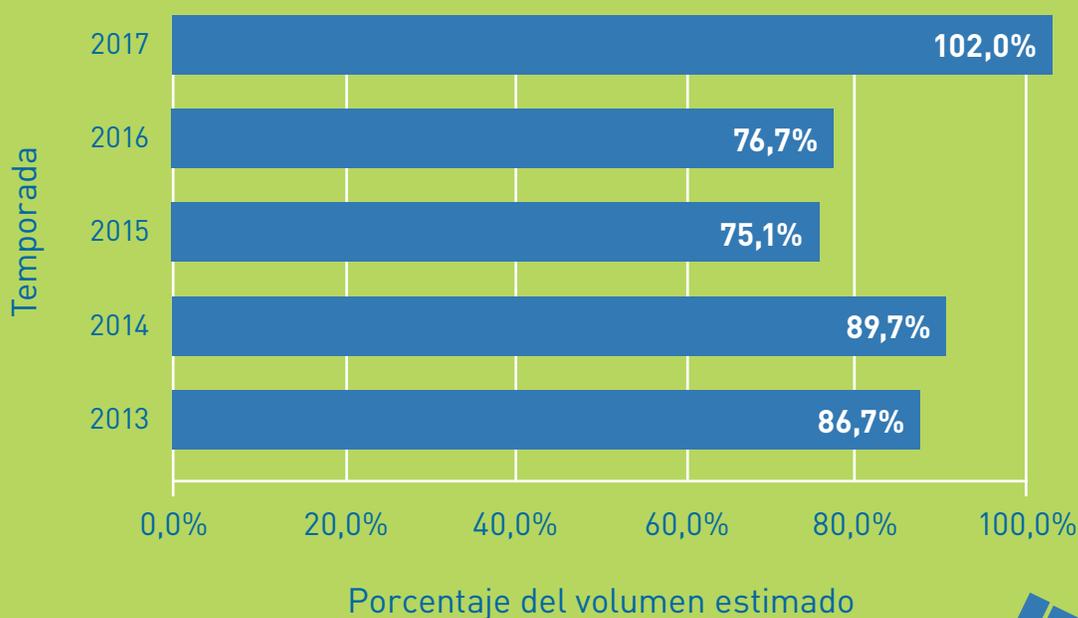
Tal como muestra la imagen, en la temporada 2017 se cosecharon 1.248.393 kilos de cereza, con un índice de exportación del 89%, siendo ambos valores más altos que en temporadas anteriores. En otras palabras, Agrícola Ana María cosechó más y mejor fruta en la presente temporada. Esto se condice con la evolución en la gestión y la utilización de SIMAPRO como herramienta,

la incorporación de tecnología, la capacitación permanente y las favorables condiciones climáticas del año.

Además, estos resultados se complementan con el volumen de fruta cosechada, el cual fue mayor al volumen estimado de fruta por cosechar, a diferencia de temporadas anteriores.



CUMPLIMIENTO VOLUMEN ESTIMADO



Fuente: registros de datos de Agrícola Ana María.

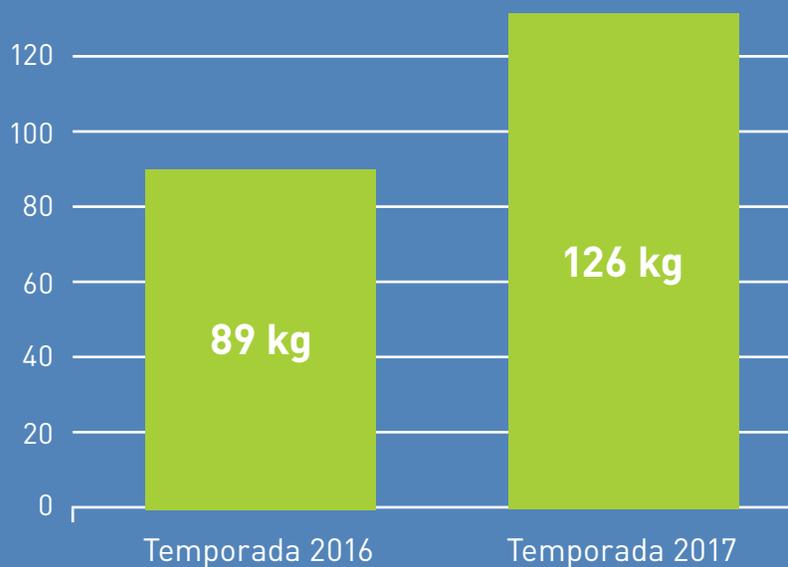
La aplicación progresiva de la metodología SIMAPRO ha permitido al equipo optimizar el sistema de gestión de Agrícola Ana María, el cual se ha sofisticado con la incorporación de tecnología, dando por resultado un ecosistema de productividad.

En este sentido, los avances tecnológicos han permitido disponer de mediciones inmediatas para la toma de decisiones, las cuales se reflejan en productividad y calidad del trabajo. A partir de estas mediciones, se han podido abordar problemáticas presentes en años anteriores que no habían podido ser solucionadas. Este es el caso

del indicador **“tiempo efectivo de cosecha”**, el cual muestra los tiempos reales desempeñados por los cosecheros/as en temporada. Durante la temporada 2017, se decide abordar esta problemática que se encontraba presente en años anteriores.

El análisis realizado en relación a los tiempos efectivos de trabajo tuvo como resultado la identificación de 45 minutos de pérdida promedio por jornada, lo que se traduce 3.850 kilogramos/día potencialmente cosechables. Esto, además, provoca que se contraten a una mayor cantidad de personas para poder suplir esta problemática,

RENDIMIENTO PROMEDIO (kg por cosechero/a)



Fuente: Registros de datos de Agrícola Ana María.

aumentando los costos directos de la faena (remuneraciones) y los costos indirectos de la misma (procesos de reclutamiento, selección, inducciones, entre otros). Este ámbito de gestión se presenta como un gran desafío para las siguientes temporadas en Agrícola Ana María.

Por otra parte, el equipo de Agrícola Ana María ha diseñado acciones que han permitido aumentar la productividad en momentos “valle” de cosecha. Esto es importante, ya que como se ha señalado con anterioridad, la temporada de cosecha es corta y cada momento tiene un elevado peso específico. Dentro de las acciones que permitieron aumentar la productividad está el que la Gerencia propusiera incentivos para la asistencia de cosecheros/as los días domingos, los cuales no solamente fueron pecuniarios, sino que también emocionales.

Algunos de estos beneficios emocionales se basaron en el reconocimiento. Utilizando plataformas de redes sociales, se reconocía a los equipos destacados durante estas jornadas, así como también, durante la temporada. Esto se identifica como un aliciente a participar de los días domingos, el cual había sido históricamente una jornada con alto ausentismo en la cosecha de cerezas.



Empresas Surfrut está con **Agrícola Ana María.**
20 dic. 2017 a las 11:51 + 

Agrícola Ana María premia a una nueva cuadrilla por su excelente desempeño en el cumplimiento de Buenas Prácticas Agrícolas y de Seguridad.

Esta semana la distinción recae en el Huerto de Romeral, pero esta vez, en el grupo liderado por la supervisora Ana Miños.

¡Felicitaciones a todos! Gracias por su compromiso y esfuerzo.



  22

4 comentarios

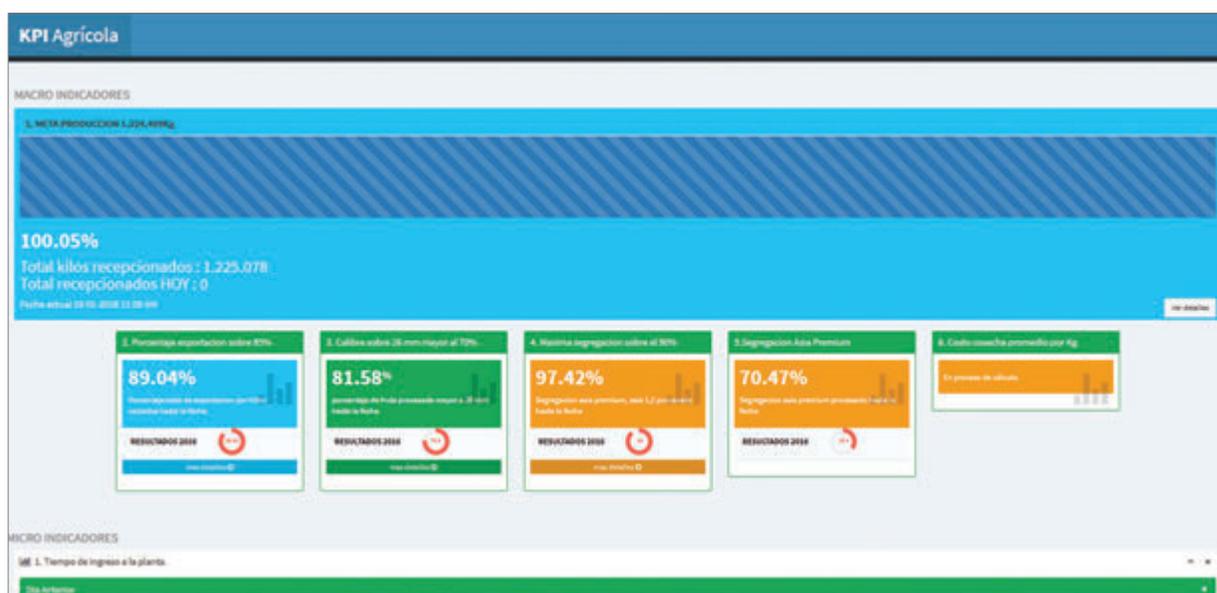


TECNOLOGÍA COMO APOYO A LA GESTIÓN

La incorporación de tecnologías en los diversos procesos productivos es algo cada vez más imprescindible para optimizar la productividad de las diversas labores. Esto conlleva de manera implícita a desarrollar nuevas competencias y complementar aprendizajes de las personas que se desempeñan en labores donde se incorpora la tecnología mencionada. En el caso de la Agrícola Ana María, el desafío, y oportunidad a la vez, es utilizar la tecnología para lograr una mayor eficiencia y sostenibilidad. Para lograr esto se han desarrollado diversas acciones tecnológicas que entregan soporte a los procesos productivos, contribuyendo al uso eficiente de información, lo que se complementa con la aplicación de la metodología SIMAPRO, innovando en el sistema de comunicación a nivel organizacional y participación de todos los niveles de la empresa.

Así también, es importante considerar que muchas de las propuestas de mejora que surgieron en temporadas anteriores se han complementado, aprovechando las herramientas tecnológicas que existen hoy en día. Un ejemplo claro de esto es el uso del check list diario, el cual está incorporado en un software que permite automatizar la información para disponerla a la gestión del equipo agrícola.

Esto se realiza a partir de la lectura de un código de barras único por cada cosechero/a, el cual se registra con smartphones, obteniendo información diaria. Esta aplicación se utilizó en la temporada 2015 con algunas dificultades. Sin embargo, se hicieron las adecuaciones necesarias para que en la temporada 2017 se implementara con éxito, mejorando la conectividad en los 4 huertos y optimizando el uso de teléfonos (Smartphone). Estos se utilizan para la presentación de estadísticas de producción por persona de cada cuadrilla y calidad de la fruta, permitiendo tomar decisiones de manera oportuna.





Así también, se han implementado otras iniciativas que han permitido mejorar la información, los procesos y toma de decisiones con soporte tecnológico, como las siguientes:

Aplicación Smart Agro: consistente en un servicio de monitoreo remoto de la humedad del suelo, temperatura ambiente y radiación mediante sensores instalados en campo. Esto permite disponer de información estratégica para decisiones de riego y aplicaciones fitosanitarias a los frutos. Con la información de temperatura ambiente ha logrado dar respuestas oportunas ante la ocurrencia de eventos climáticos

desfavorables, como las lluvias y heladas durante la temporada, especialmente en precosecha:

- **Control de heladas:** La aplicación Smart Agro permite generar alertas tempranas de ocurrencia de heladas, lo cual da tiempo para iniciar la operación del sistema de control de heladas. Dicho sistema consiste en ventiladores de gran altura que mezclan las masas de aire frío con aire más caliente, aumentando así la temperatura a la que están expuestas las plantas y disminuyendo el daño generado por la helada.

- **Protección frente a las lluvias:** La aplicación además de generar avisos relacionados con las temperaturas, también puede alertar cuando existen probabilidades de precipitaciones. Ante esa situación es posible desplegar los cobertores que permiten el resguardo de las plantas. Actualmente, cerca de un 80% de los huertos están cubiertos por este sistema.



Monitoreo del vigor de las plantas: Mediante la utilización de un dron, proveído por un servicio externo, ha sido posible obtener información del estado de las plantas, lo que tras análisis a cargo de la gerencia, se pueden realizar manejos específicos y oportunos.



Comunicación de resultados de cosecha: Diariamente la gerencia agrícola comunica estadísticas de resultados de cosecha versus lo planificado al directorio de la empresa, vía aplicación telefónica. Asimismo, la Coordinadora SIMAPRO y la Encargada de Calidad envían diariamente gráficos de rendimiento a cada administrador/a y supervisor/a bajo el esquema SIMAPRO. Asimismo, informes de calidad por persona del equipo de cada supervisor/a, de manera que puedan realizar las reuniones MICROSIMAPRO (15 minutos al inicio de la jornada), donde se analiza la causa raíz de problemáticas ante las cuales surgen propuestas de mejora.



Diálogo social institucionalizado: Al realizar este análisis diario de los resultados de cosecha y calidad de la fruta con el Comité SIMAPRO, liderado por el gerente Agrícola e integrado por la Coordinadora SIMAPRO y la Encargada de Calidad, Administradores de los 4 Huertos y Gerenta de gestión de Personas, se institucionaliza un espacio de diálogo social en la empresa. En esta instancia se resuelven propuestas de mejora, retroalimenta a los equipos de trabajo y toman las decisiones que contribuyan a la mejora y comunican decisiones electrónicamente.



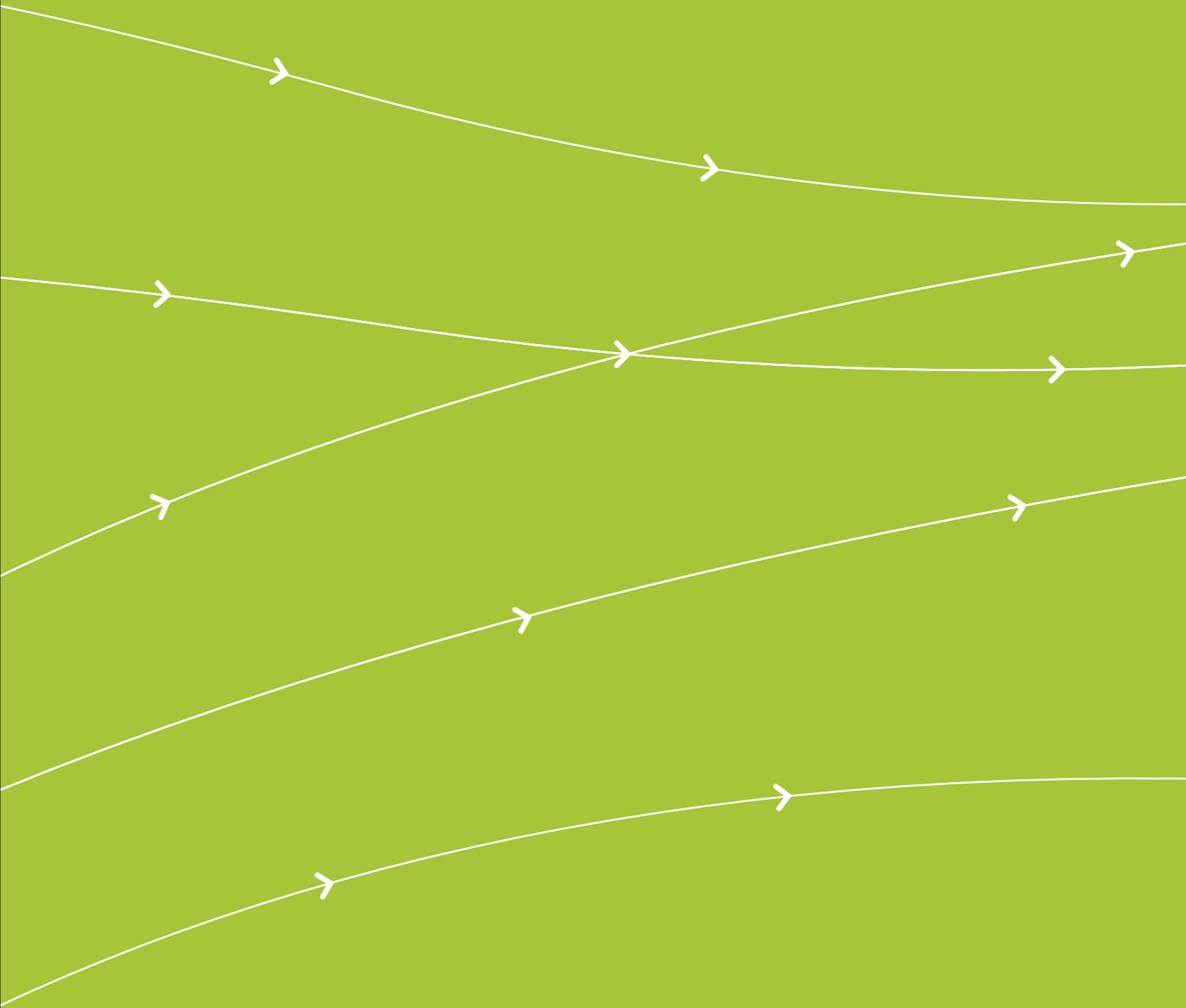
Uso de redes sociales: Creación de un fanpage en Facebook, para interactuar con los equipos de trabajo, comunicar reconocimientos, compartir buenas prácticas etc., que surge como propuesta de mejora en las reuniones de retroalimentación (RRA).



Grabación de un video del proceso de cosecha de cerezas: El que tiene como objetivo generar evidencia de la cosecha en la cadena de valor y observar la trazabilidad del proceso.

Con estos elementos, la Agrícola Ana María ha logrado una “combinación sinérgica” de incorporación de tecnología y metodología de gestión SIMAPRO, en la búsqueda del mejoramiento de la productividad, calidad y condiciones laborales como objetivos comunes.

»» REINVERSIÓN DE RESULTADOS EN BENEFICIO DE LAS PERSONAS



Al definir en su estrategia a las personas como parte fundamental del éxito, la Agrícola Ana María ha puesto el foco permanente en el desarrollo de prácticas que beneficien a las personas y que impacten en la satisfacción laboral de personal permanente y temporal, para que, en momentos de alta demanda de trabajo, se pueda obtener el mejor desempeño posible. Como se ha revisado, en la aplicación de SIMAPRO han surgido diversos beneficios, algunos de ellos económicos, donde la empresa ha reinvertido parte de estos en diversas acciones que buscan mejorar la satisfacción laboral. A continuación, se presentan algunas de estas propuestas de mejora:



Departamento de bienestar del trabajador y de la trabajadora

La Agrícola Ana María desarrolló un departamento de bienestar del trabajador y de la trabajadora, en conjunto con la empresa Surfrut. Lo que significa en términos prácticos ayuda en asesorías legales, ayudas sociales, información de trámites de postulación a beneficios estatales, gestión de ayuda psicológica, entre otros. Se cuenta con los servicios de una Trabajadora Social como soporte técnico para la orientación y acceso a prestaciones internas, de la red social gubernamental y aquellas propias de su sistema de seguridad social, servicio altamente valorado por el personal.



Mejoramiento de infraestructura y equipamiento

Mejoramiento de infraestructura e implementos de las oficinas administrativas de los huertos. Se hizo una ampliación del lugar de trabajo, dotación de escritorios modulares de acuerdo al espacio disponible, recambio de asientos según la norma de resguardo y cuidado del trabajador y de la trabajadora que realiza la labor sentada durante toda la jornada, para quienes también se han considerado a profesionales que asesoran en ejercicios de pausa. Hubo recambio de monitores de pantalla, adquisición de computadores, impresoras láser, pizarras acrílicas, adquisición de software Smart agro, de teléfonos Smartphone, mejoramiento de la conexión a internet y restauración de pintura de las oficinas, mejorando de esta forma las condiciones físicas de trabajo.



Construcción de casino

Se consideró la construcción de un casino para todas y todos los trabajadores/as del huerto Romeral, implementado con seis mesas y 36 sillas, un baño adicional y un lavaplatos. Para los otros huertos, se restauró la pintura y se reorganizaron los muebles.



Premio a la mejor dupla

Al final de la temporada, se realiza un cierre en que se destaca la labor de dos trabajadores/as por "collera" (dupla de trabajo), considerando la calidad del trabajo, sus rendimientos y comportamiento adecuado dentro del huerto. Por otra parte, los mismos trabajadores/as eligen al mejor compañero o compañera, teniendo en cuenta la participación, compañerismo, motivación y respeto. Esta propuesta nació en 2013, con la implementación de SIMAPRO, y se mantiene hasta el día de hoy.



Prevención de accidentes

Respecto a la prevención de accidentes y resguardo de la integridad física de las y los trabajadores de Agrícola Ana María, se consideró la compra de nuevos tractores con barra anti vuelco y mejoras en la calidad de los elementos de protección personal que la ley establece como obligatorios. Se realizan ejercicios de pausa y capacitación permanente a cargo de especialistas en Prevención de Riesgos de la empresa. Aunque no está dentro de la norma establecida, también se consideraron pijamas térmicos para aplicadores y tractoristas, además del uso de overol para las y los trabajadores que realizan labores operativas en huerto. Se contrata servicio de escaleras de aluminio con altos estándares de seguridad, para la cosecha.



Reconocimiento a madres y padres

También se instauró un reconocimiento para las trabajadoras de Agrícola Ana María que son madres. En su día, reciben un pequeño regalo y un desayuno para compartir junto al equipo de trabajo. Lo mismo se estableció con los padres de la Agrícola en su día de celebración.



Navidad

Para Navidad, cada trabajador y trabajadora recibe una caja navideña, como forma de agradecimiento, ya que en estas fechas se desarrolla la cosecha de cerezas. Antes de SIMAPRO, la empresa entregaba a sus trabajadores/as un pan de pascua, pero luego, como propuesta de mejora SIMAPRO, se consiguió la entrega de una caja navideña con productos comestibles y bebestibles para las fiestas. Cabe destacar que cada año se instauran mejoras en la caja navideña, considerando mayor cantidad, calidad y diversidad de productos.



Café y leche chocolatada en invierno

Durante los meses de invierno, se reparte café, té y leche chocolatada a todos los trabajadores y trabajadoras que participan en poda, huerto, oficinas, etc. Esta iniciativa nació en SIMAPRO poda, correspondiente a la temporada 2014 y se mantiene hasta hoy.



"Galleta" como colación

En época de cosecha, se entrega una colación con la famosa "galleta": un pan en forma de tortilla que se le entrega a cada trabajador y trabajadora al final de la jornada laboral, para que pueda compartirla con su familia. Esto se ha entregado desde hace años. Sin embargo, en esta gestión se ha mejorado la entrega y calidad del producto, cuestión que es valorada por el personal de cosecha.



Capacitaciones y certificaciones

Se imparten capacitaciones durante el año a supervisores/as, encargados de huerto y administrativos, además de propiciar participación en seminarios y charlas pagadas. En el área

agronómica, se consideran salidas a terreno con supervisores/as a distintos campos, a los cuales se les da la posibilidad de participar activamente comentando, exponiendo su experiencia laboral y comentarios de propuestas de mejora. También se invita a seminarios de agricultura en Santiago, capacitaciones referentes al sistema de riego, manipulación de productos fitosanitarios, charlas técnicas, etc. En el área de prevención de riesgos, los trabajadores/as líderes participan activamente en charlas y módulos para prevenir accidentes y entender el procedimiento a seguir ante un evento de esta índole. Por otra parte, se capacita para el desarrollo de habilidades actitudinales como trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc. Junto con lo anterior, la empresa ha financiado la certificación de competencias laborales a algunos de sus trabajadores/as en algunas faenas, por ejemplo, en cosecha, raleo, poda u otros.



Bono de producción

Pago de bono de producción a mandos medios de huertos participantes de la implementación de SIMAPRO. En la gestión de las últimas temporadas, al mejorar la organización del trabajo y sus roles, se ha determinado una bonificación especial a los participantes de SIMAPRO, como son los supervisores/as, ya que deben participar en las Reuniones de Retroalimentación posterior a la jornada laboral, una vez por semana, en donde exponen las situaciones vividas en el campo, tanto conflictos como aciertos, los resultados obtenidos, la causa y propuestas de mejora surgidas.



Extensión de la metodología en labores de temporada

Se genera la instancia y oportunidad de ejercer lo aprendido por mandos medios en diversas labores agrícolas durante todo el año. Los supervisores/as capacitados para cosecha de cerezas desarrollan habilidades actitudinales como guiar a las cuadrillas, identificar puntos críticos de la labor, resolución de conflictos y toma de decisiones, retroalimentar desempeño, entre otros, a los cuales se les otorga la oportunidad de seguir supervisando otras labores, como poda y raleo, que se realizan en los meses de invierno y primavera respectivamente. Esto es importante para la dinámica sectorial, ya que se logra extender el trabajo y aplicar aprendizajes de las personas en diferentes contextos.



Programas preventivos de salud y promoción de vida sana

La empresa ha financiado programas preventivos de salud que faciliten a los/as trabajadores/as traslados para realizar ciertos exámenes básicos. De esta manera, aumenta la satisfacción e identidad laboral de las personas hacia la empresa. Junto con esto, se ha desarrollado un programa de promoción de la vida sana, en el que se busca mejorar la calidad de vida de las personas que se desempeñan en la agrícola.



Subsidio en educación superior a hijos de trabajadores/as

A partir de las mejoras logradas en la aplicación de SIMAPRO, la empresa también ha desarrollado el beneficio de subsidio a la educación superior de algunos hijos de trabajadores/as.



Asistencia a la 6ª Reunión de la Red de Gestión de Personas por Competencias

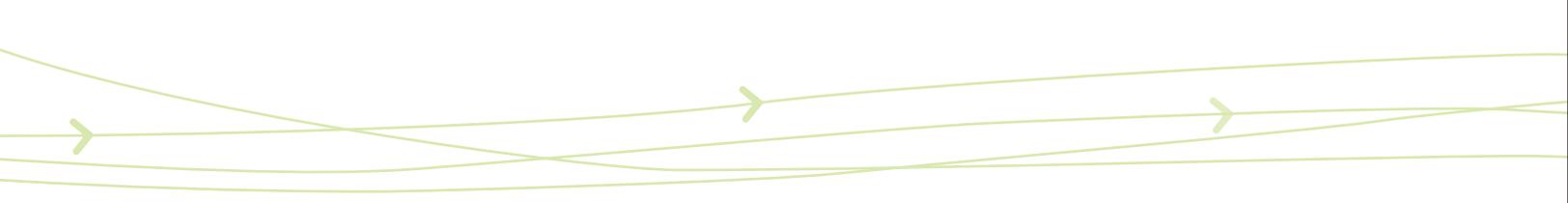
El año 2014, la Agrícola Ana María dio la oportunidad a las personas que se desempeñaron como Coordinadora SIMAPRO y Formador Líder SIMAPRO de poder asistir a la 6ª Reunión de la Red de Gestión de Personas por Competencias en Florianópolis, Brasil. En dicho seminario, se mostraron resultados de la implementación del sistema integral de medición de avance de la productividad SIMAPRO, en cosecha de cerezas.



Asistencia y exposición de la experiencia de Andrea Poblete, Coordinadora SIMAPRO y Pablo González, Formador Líder SIMAPRO en la "6° Reunión de la Red de Gestión de Personas por Competencias" realizado en Florianópolis, Brasil, 2014.

»» EFECTOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN AGRÍCOLA ANA MARÍA





En esta época surge una nueva línea de alfabetismo, en el sentido de diferenciar alfabetos o analfabetos digitales. Por ende, hoy en día es una necesidad transversal a cualquier función que desempeñe una persona laboralmente y en sus actividades cotidianas, tales como realizar compras, pagos, búsqueda de información en la web, comunicación electrónica, uso de redes sociales etc.

En todo este tipo de cambios, las personas con mayor nivel de cualificación y conectados se ven más favorecidas, en tanto amplían sus posibilidades de desarrollo, mientras que las que tienen un menor nivel de cualificación y están desconectadas, tienden a perder posibilidades de mejora. Por lo tanto, para cerrar brechas de analfabetismo digital se requiere de capacitación y en cada estándar de competencia o perfil ocupacional debiera verse reflejada esta competencia.

Para la OIT, “la transformación en el contenido de las ocupaciones, la creciente demanda de nuevas ocupaciones y obsolescencia de algunas habilidades hace imperativo modernizar los sistemas de educación y formación profesional” (OIT – CINTERFOR, 2017, p. 22)¹¹. Son las competencias socioemocionales o también denominadas actitudinales, las que cobran especialmente relevancia hoy en día, en tanto preparan para la vida y el trabajo.

Si se lleva a una línea de tiempo la implementación de la metodología SIMAPRO, inicialmente se esperaba que las jefaturas medias realizaran la supervisión efectiva y eficiente de trabajadores/as que tenían a su cargo, vale decir, más bien técnicas. Luego emergen las competencias de

tipo actitudinal, como determinantes para el logro de objetivos e indicadores.

Aun cuando en la literatura existen múltiples definiciones sobre el concepto de “competencia”, la mayoría de ellas coinciden en destacar que toda competencia es susceptible de ser desarrollada e implica, necesariamente, la realización observable de un determinado tipo de actividades o tareas, en un contexto determinado. La experiencia indica que las competencias socioemocionales son críticas para el desempeño efectivo en la mayoría de los trabajos (Cherniss, 2000). Según ello, es factible lograr el desarrollo de dichas competencias a través de programas de formación focalizados al logro de estas, a fin de facilitar el desarrollo personal, la calidad de vida en el trabajo, el desarrollo del liderazgo de los miembros de una organización, etc.

Hoy en día, las competencias actitudinales, también llamadas socioemocionales, son muy valoradas en el mercado laboral. De hecho, se les reconoce que contribuyen a aumentar la empleabilidad de las personas. En este caso específico, las jefaturas intermedias que han implementado la metodología de gestión SIMAPRO, no solo requieren de conocimientos y competencias técnicas adquiridas con la experiencia laboral o por formación, sino que, como se ha señalado anteriormente, además requieren de un cierto nivel de competencias sociales- emocionales, que por ejemplo permitan que el/la supervisor/a sea capaz de comunicarse de manera efectiva a la hora de informar la pauta de trabajo, de retroalimentar el desempeño a las personas supervisadas, de autogestionarse o de tolerar altos niveles de estrés. La mejor manera de

11 Estudio la brecha de habilidades para el trabajo en América latina. OIT CINTERFOR, 2017



desarrollar las competencias socioemocionales es a través de la experiencia, la capacitación oportuna y la práctica. Por ello, la modalidad de capacitación en el puesto de trabajo, que utiliza SIMAPRO, le otorga pertinencia y efectividad.

Las competencias socio emocionales (actitudinales) se entienden como conductas, rasgos de personalidad y actitudes, que permiten a las personas manejar con eficacia las situaciones personales y sociales¹² en un contexto determinado (Almlund y otros, 2011; SEMS, 2014; Banco Mundial, 2014; y OCDE, 2015).

Estas competencias se entienden bajo la lógica de que para la realización de una función, no solo se requieren los conocimientos técnicos necesarios para desempeñarla, sino también elementos relativos al trato con un/a "otro/a", pues toda labor se desempeña en un contexto socialmente normado y reportan un valor estratégico para la organización.

En el escalamiento de mejoras que ha desarrollado la Agrícola Ana María, hoy en día, resulta insoslayable que quienes cumplen roles de supervisión, evidencien de una puesta en práctica de competencias socioemocionales que faciliten y optimicen prioritariamente:

1. Comunicación efectiva
2. Trabajo en equipo
3. Resolución de problemas
4. Aprendizaje permanente
5. Autogestión

El desarrollo de estas competencias no es una cuestión que dependa exclusivamente del/la supervisor/a, sino que también de la empresa y a través de la gerencia de gestión de personas, progresivamente ha considerado en sus programas de capacitación la inclusión del cierre de brechas

12 Fuentes: Almlund y otros, 2011; SEMS, 2014; Banco Mundial, 2014; y OCDE, 2015.

de dichas competencias. No obstante, reconocen que ahora corresponde desarrollar niveles de cualificación acordes a las responsabilidades que han adquirido con el uso de la tecnología. En definitiva, esperan continuar capacitando de acuerdo a los resultados de desempeño y a las exigencias variables del mercado de trabajo y cliente.

Para los niveles de jefatura y gerencia emergen competencias distintivas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales e implementación exitosa de todas las innovaciones aplicadas, entre ellas SIMAPRO, las que se pueden identificar como:

1. Liderazgo
2. Trabajo en equipo
3. Comunicación efectiva
4. Toma de decisiones
5. Aprendizaje permanente

De la misma manera que se han identificado brechas en supervisores/as, se ha hecho en este otro nivel y también en personas que desempeñan el rol de planilleras y control de calidad.

Desarrollo de competencias generales: Generar igualdad entre hombres y mujeres

La agricultura en nuestro país es el sector donde se concentra la mayor proporción de hombres (26%) y aunque esta rama tiene un peso menor que para otros subsectores, todavía se sitúa sobre el promedio nacional. En tanto las mujeres

siguen fuertemente representadas en los servicios comunales y sociales, pero con un peso menor que en los grupos anteriores¹³.

En Agrícola Ana María se ha avanzado hacia una mayor igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, donde priman las habilidades e interés por trabajar en el subsector, por sobre el género, su condición socio – económica, nacionalidad o edad.

Distribución por género

La inserción laboral de mujeres dentro de los campos se ha incrementado en el último tiempo. Esto se debe a la incorporación para realizar trabajos en huerto, y a la vez, la oferta laboral que se produce en temporada de cosecha de cerezas.

Respecto a los cargos realizados por la logística mencionada, para el registro de producción (planillera), el 90% del equipo corresponde a mujeres, mientras que solo el 10% al género masculino.

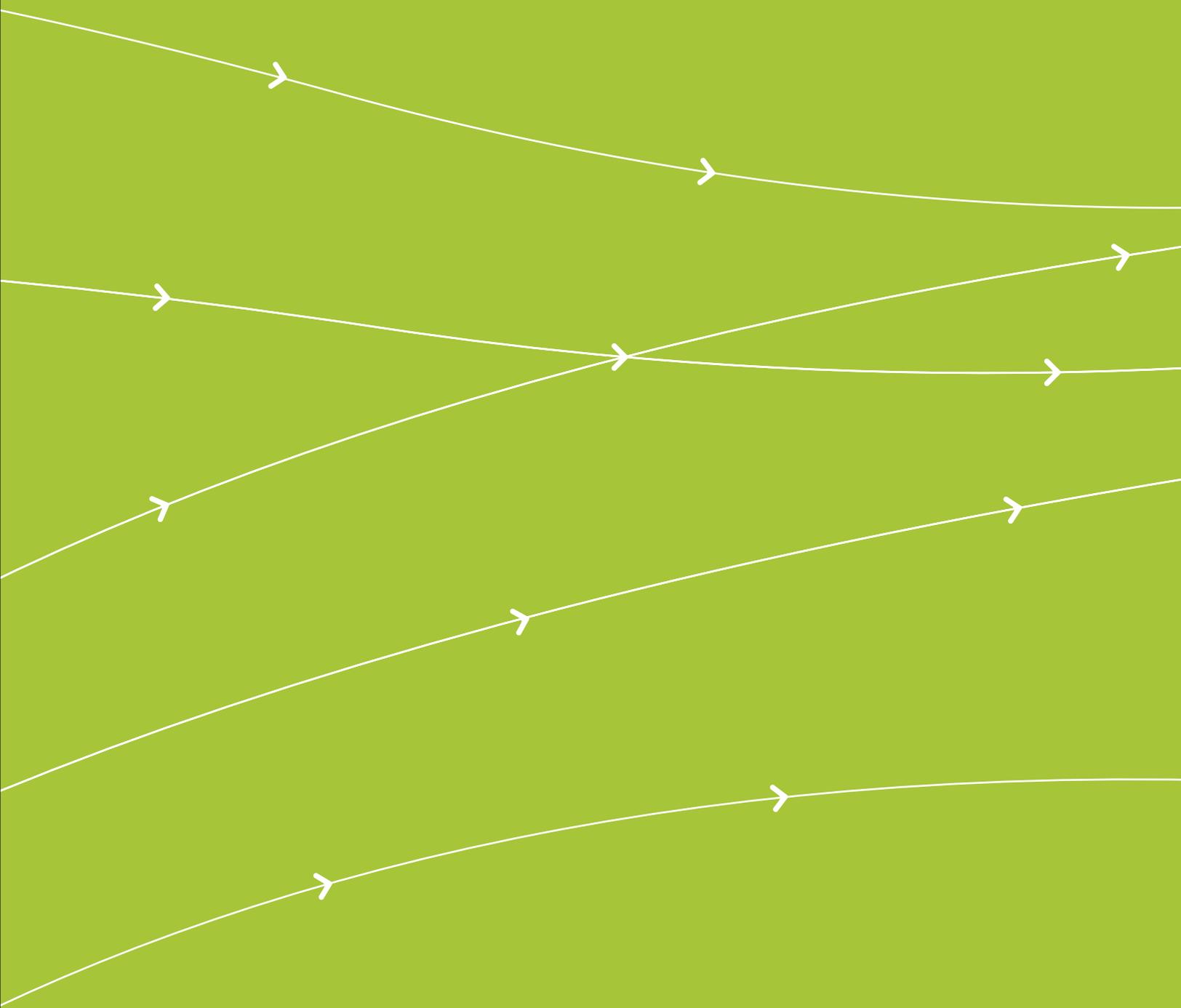
En el grupo de control de calidad se presenta una dinámica similar a la de las planilleras, en donde también es liderado por mujeres. Sin embargo, en menor proporción que planilleras. Por lo menos, el 66,6% del equipo de controles corresponde a mujeres, mientras que el 33,4% a hombres.

En la relación de género respecto al cargo de supervisores/as, quienes tienen como responsabilidad liderar, guiar, y tomar decisiones a nivel de cuadrilla, se pudo observar una diferencia de solo un 6,7%, liderando el género masculino con un 53,4%, mientras que el género femenino representó un 46,6%.

13 Estudio Chile El impacto del mercado laboral en el bienestar de las personas, OIT Chile, 2012

»» TESTIMONIOS DE ACTORES RELEVANTES

Testimonios extraídos de entrevistas realizadas entre los meses de julio de 2016 y marzo de 2017, por los periodistas María Antonieta Palma y Rodrigo Reyes.



Ronald Bown,
Presidente de Asoex



a) Realidad que enfrentan las empresas frutícolas

“La actividad empresarial nuestra es muy compleja. Es intensiva en tiempo, preocupación y en problemas. Te preguntan, ‘¿cómo viene la temporada?’ y lo único claro es que va a ser diferente a cualquier otra. Tengo 30 años en esta organización y todas las temporadas han sido distintas, por lo que esta que se avecina, así lo va a ser”.

b) Importancia del capital humano

“Existe cada vez más una mayor preocupación en el sector respecto del capital humano. Es una cuestión muy relevante, sobre todo desde el punto de vista de la estabilidad o la no estabilidad, teniendo en cuenta a los temporeros que se van cambiando de un lugar a otro”.

c) Justificación SIMAPRO

“El sistema SIMAPRO se justifica plenamente desde el punto de vista de crear una relación distinta entre distintos elementos de una empresa en particular. La relación o el relacionarse en torno a un tema de interés común ya es un beneficio importante del punto de vista de que evidentemente se van quebrando ciertas brechas naturales. Eso

permite por lo tanto un mejor diálogo...Se crea una armonía interna distinta. Si a eso se le suma que hay resultados beneficiosos para toda la organización, desde el punto de vista de disminución de los temas relacionados con los accidentes, disminución del ausentismo, cumplimiento de horarios, incremento de productividad y los salarios, son elementos muy importantes desde el punto de vista de cualquier organización. Hace más sustentable una empresa”.

Rodrigo López,
Gerente General de Agrocap



a) Realidad empresas frutícolas

“Es un contexto complejo. Hay frutas que están muy bien, como es el caso de las cerezas o los arándanos, pero otros productos están más complicados por el alto costo de producción o problemas de mercado. Cuando esto ocurre se necesita de gente que sea más productiva”.

b) Importancia de la retroalimentación y la relación entre los distintos agentes de la empresa

“La retroalimentación es fundamental. La metodología crea un canal formal de comunicación entre los distintos niveles. Ese canal de comunicación se basa en retroalimentarse a partir de las propuestas

que hacen los trabajadores, el mando medio tiene que transmitir hacia arriba y la gerencia tiene que dar una respuesta en virtud de lo que se le está planteando (...) Hay casos en que las empresas no han sabido dar respuestas a las propuestas de los trabajadores. Siempre hay que dar una respuesta –ya sea positiva o negativa–, pero hay que responderles. Lo peor que puede pasar es que un trabajador haga una propuesta y no pase nada, porque si no pasa nada, el trabajador nunca más va a dar una propuesta”.

c) SIMAPRO

“El 2007 comenzamos el proyecto exploratorio y nos sedujo el hecho de que es una manera concreta de poder aterrizar los lineamientos estratégicos de la empresa al día a día de los trabajadores. Lo que hace SIMAPRO es aterrizar la estrategia al trabajo diario de trabajadores y trabajadoras. Además, ayuda a crear un canal formal de comunicación entre las altas gerencias, los mandos medios y los trabajadores. En definitiva, significa gestionar el conocimiento que ellos tienen”.

Jaime Crispi,

Presidente del Directorio de Empresa Surfrut y Gerente General de la Agrícola Ana María.



a) Realidad del subsector frutícola

“El subsector frutícola ha crecido de forma bien importante. El acceso a la tierra ha permitido que la fruticultura haya crecido y sea una actividad bastante moderna y que no se parece en nada a cómo se hacía agricultura antes de que comenzara el proceso de la reforma agraria. Son nuevos empresarios y nuevas maneras de ver la fruticultura”.

b) Decisión de implementar SIMAPRO

“Teníamos la idea de que las cosas había que hacerlas de una manera distinta, en términos de la relación con los trabajadores y trabajadoras. Fue muy importante el hecho de que Andrés Chávez, Gerente Agrícola, llegara con la idea de que esto era viable. Nos encontramos con un sistema que había mostrado eficacia en términos de mejorar la productividad y las condiciones del trabajo. Reflejaba lo que yo había pensado para hacer una empresa distinta, que en el momento en que partí, era lo más exótico del mundo. Me pareció que hacía mucho sentido”.

c) Importancia de utilizar SIMAPRO

"Ha sido una relación virtuosa entre algunos ejecutivos de la empresa y el equipo que ha impulsado este trabajo y espero que siga ese camino. Estos procesos tienen que romper la cultura del trabajo, la manera en que los empresarios y los trabajadores venden y eso no es simple. Si no hay persistencia, se cae. La experiencia de Surfrut es súper clara en ese sentido".

Andrés Chávez,
Gerente Agrícola,
Agrícola Ana María.



a) SIMAPRO

"El hecho de que involucre gente y equipo fue una buena manera de encontrarle sentido a la herramienta".

b) Impacto

"Un antes [de SIMAPRO] puede ser improvisar muchas cosas, muchas actividades. Un antes puede ser el tener de forma separada distintas visiones de los objetivos del negocio. Un antes, mucho desgaste en tratar de controlar todo. Un antes, mucha fuga de energía en cosas que no llegaban a resultados esperados. Eso quizás yo diría como una antes; y un después que lo estamos construyendo, porque no fue un

después automático, ha sido darse el tiempo de conversar las cosas, de reunirse, de compartir las experiencias. De tratar de transmitir la mirada que uno tiene en el lugar donde uno está instalado, de escuchar al otro y sacar del otro la experiencia que puede aportar para poder mejorar las cosas. Hay más profesionalismo, hay más planificación.

Drina Sotomayor

Gerenta de Gestión de Personas
de Agrícola Ana María



a) Medidas previas a SIMAPRO para integrar a los trabajadores

"Entré en 1997 a trabajar a Surfrut y había dos grupos de trabajo que me parecieron súper atractivos: uno era el comité ejecutivo, en que estaban los gerentes y jefes de área y se revisaban indicadores de proceso y se tomaban medidas respecto a las desviaciones. El otro era el Grupo de los 80... que buscaba que los trabajadores fuesen protagonistas en generar resultados para la empresa, de acuerdo a las metas de venta. Como los ojos gerenciales no podían verlo todo, la idea era ir instruyendo al trabajador en conversaciones productivas. La apuesta era que trabajadores y trabajadoras podían tener una reflexión y cuidar el proceso".

b) Importancia SIMAPRO

“Si uno quiere instalar relaciones laborales con prácticas modernas, participativas, inclusivas, en la relación entre trabajador y los ejecutivos de las empresas, efectivamente SIMAPRO existe, está probado. Es cosa de ver cómo lo adaptas a la realidad de tu empresa, cómo lo puedes adaptar a tus procesos, pero yo no concibo organizaciones de trabajadores en las cuales, el corazón del negocio no esté presente en sus conversaciones”.

Pablo González

Formador Líder SIMAPRO
Agrícola Ana María



a) Impacto SIMAPRO

“Lo que más ha pesado, creo, desde mi punto de vista, ha sido trabajar con este tema del trabajo conductual, de eso de potenciarnos todos y me incluyo todos, las personas. El poder trabajar con la gente. El poder, que nos capten nuestros mensajes con palabras simples, que no digamos una cosa y se entienda otra. Que formemos equipos”.

Leonard Mertens

Consultor Internacional y gestor
del SIMAPRO



a) Rol que debe cumplir el mando medio al pasar de controlador, a tener un papel más proactivo que pueda resolver problemas

“El rol del mando medio, más que ser capataz y controlador, que seguramente en muchos contextos todavía sigue teniendo este rol, es más bien un dinamizador de aprendizajes de los trabajadores. Debe ser un facilitador, para que las personas que están a su cargo puedan realizar bien sus tareas. Apoyar a trabajadores en la realización de sus trabajos”.

b) Importancia de la retroalimentación y la relación entre los distintos agentes de la empresa

“Es necesario contar con una gerencia que apoye el proceso y que quiera ser parte de la retroalimentación. Si no hay respuestas desde los altos cargos, los mandos medios no podrán llevar a cabo un liderazgo efectivo, que tenga incidencia en los resultados. Este compromiso entre las partes, es clave para la implementación del SIMAPRO”.

c) Importancia del enfoque por competencias

“El enfoque de competencias no es malo o bueno. Bien empleado ayuda a la empresa a

clarificar entre todo el personal, qué es lo que hay que aprender y qué habrá que desempeñar para lograr los objetivos planteados, de modo que permita orientar el aprendizaje y comunicar en el personal qué es lo que están esperando en cuanto a lo que hay que hacer o aprender. No se deja al azar, sino que, a través de la gestión por competencias, puedes orientar los procesos de aprendizaje en una forma continua (...) No todas las empresas se han visto capaces de hacer buen uso de las competencias, ya que muchas veces solo lo usan para ver si las personas cumplen determinado puesto o perfil en la selección o capacitación. No hacen un ejercicio sistemático de las competencias. Sí permite gestionar el cambio que las empresas requieren, en un contexto donde las exigencias de mercado se incrementan y cambian continuamente”.

Impacto SIMAPRO en los/as supervisores/as

Yolanda González

Supervisora en Agrícola Ana María, Sarmiento



a) Cambio en los trabajadores

“Han visto de otra forma su manera de proyectarse. Hay muchas personas que han llegado al campo pensando que lo que hacen no será productivo, pero se ha demostrado que con SIMAPRO se han conseguido más cosas y las personas cambian sus expectativas. Cuando se les explica cómo se va a trabajar, desconfían un poco, pero luego de la implementación se dan cuenta que sí será productivo y que le servirá a nivel personal”.

b) Beneficios

“Aporta una nueva mirada. De repente uno pensaba que cosechar cerezas era cortar, cortar y cortar y no observar que son delicadas, que hay que tener un tiempo de durabilidad, hay que expresarles a las personas que hay que hacer los trabajos bien. No solo en producción, ya que esto empieza desde mucho antes. Hay muchos cambios y uno tiene que demostrarles a las personas que la cereza se debe cosechar de tal y tal forma, no es llegar y cortar”.

Luis Hernández

Supervisor en Agrícola Ana María, Romeral



a) Cambio en los trabajadores

“Antiguamente dabas una orden y poco menos que te insultaban. Ahora no, la gente te escucha, entiende. Uno tiene que saber llegar a las personas, saber explicarles, no puedes ser tan autoritario. Todo depende de cómo le digas las cosas. Con SIMAPRO tienes que explicarle a la gente, para que entienda y tenga claro los objetivos y las formas: si quiero que hagas algo, lo mejor es explicarlo paso a paso, para entender las consecuencias”.

b) Beneficios

“Los trabajadores han entendido cuáles son las metas de la empresa y la importancia de que el trabajo quede bien y no a medias. Esto también beneficia a la empresa, ya que, si un trabajador hace mal un trabajo, es dinero que debe volver a gastar”.

Bernardo Mondaca

Supervisor general en Agrícola Ana María



a) Cambio en los trabajadores

“Los trabajadores han cambiado, porque el trato ha sido diferente, ahora hay una conversación más amigable. Los trabajadores se han comprometido a mejorar en calidad: ya no hay que estar tan encima para que se hagan las cosas bien. La gente asume la responsabilidad de los distintos trabajos que tienen que hacer”.

b) Beneficios

“Son cosas importantes, tal vez no tan grandes, pero que ayudan a ir mejorando una relación. Los trabajadores han ido solicitando y ganando ciertos beneficios como el café, el Milo, los sándwiches, empanadas en algunos casos, etc.”

Marisol Salgado

Supervisora en Agrícola Ana María



a) Cambio en los trabajadores

“Como sistema de trabajo lo encuentro súper bueno. Puedes tener los tiempos y las producciones controladas y haces que las personas se enfoquen mucho más en su trabajo: se interesan en saber cuánto están produciendo, cuál es la capacidad de su equipo, cuánto es lo que pueden sacar, etc. Si antes a un trabajador no le importaba estar detenido una hora, por ejemplo, ahora se da cuenta que lo perjudica, porque no está produciendo. Ver todo esto en las reuniones, es una forma de que los trabajadores y trabajadoras se integren y vayan controlándose a sí mismas, sin que tenga que ser el supervisor el que los esté apurando”.

b) Beneficios

“SIMAPRO ha beneficiado a los trabajadores y a la empresa. La gente se autoexige, hace bien su trabajo, sin la necesidad de presión, porque entienden y están enfocados en la productividad y la calidad. SIMAPRO es una gran herramienta, de lo mejor que ha pasado”.

Ricardo Toledo

Supervisor en Agrícola Ana María, Romeral



a) Cambio en los trabajadores

“Con SIMAPRO hay más respeto al supervisor, porque hay más comunicación. Antes, como desconocían la implementación de SIMAPRO, había más conflictos. Ahora si el supervisor los llama y les dice que van a hacer una reunión MICROSIMAPRO en la mañana, ellos están aptos al cambio”.

b) Beneficios

“Ha habido más comunicación entre trabajadores, supervisor y empleador. Hay más respeto entre todos”.

Alicia Reyes

Supervisora en Agrícola Ana María, Sarmiento



a) Cambio en los trabajadores

“En este huerto hemos tenido la capacidad de tener muy buena comunicación con los jefes. Hace unos años atrás no me hubiese imaginado el tener la capacidad de estar a cargo de gente. Es una experiencia muy linda, porque sirve para desarrollarse como persona”.

b) Beneficios

"Te dan las herramientas para poder trabajar con las personas. Yo tengo que aprender a conversar con ellos, porque sé que dialogando se pueden conseguir muchas más cosas. En eso el SIMAPRO ha sido fundamental".

Gonzalo Bustamante

Jefe de huerto en Agrícola Ana María, El Peñón



a) Cambio en los trabajadores

"Los trabajadores entendieron que las reuniones sirven para ver la forma de trabajar. Al principio se sentían un poco mal por las críticas, pero entendieron que en realidad es tratar de cumplir un objetivo. Eso genera un compromiso para ambas partes".

b) Beneficios

"Hay mayor participación de los trabajadores, ya que se preocupan de decir si algo está mal o cómo se puede mejorar".

Juan Carlos Lagos

Podador en Agrícola Ana María, El Peñón



a) Cambio en los trabajadores

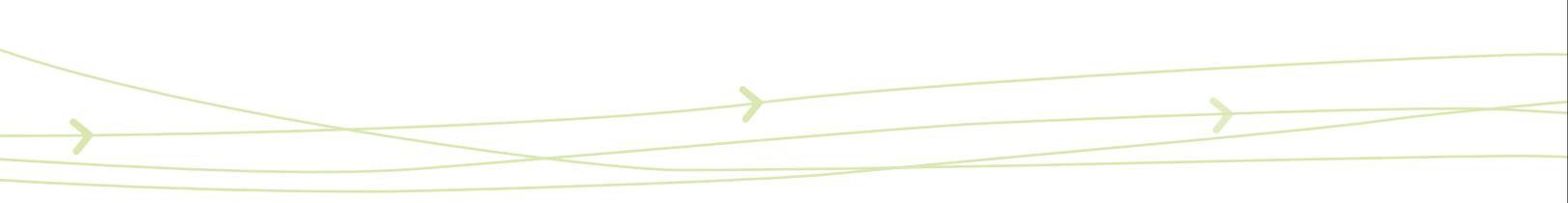
"En otras empresas se da la pauta el primer día, van a revisar una vez a las mil y esperan que rinda. Con SIMAPRO hay más preocupación y se le da la posibilidad al trabajador de poder expresar lo que necesita".

b) Beneficios

"Hemos mejorado la calidad de poda, de cosecha, de todo el sistema de trabajo de huerto. Se ha ido perfeccionando gracias a SIMAPRO y las reuniones que sirven para hacer críticas constructivas. La idea es ir avanzando junto con la empresa. La manera de trabajar también ha cambiado".

»» CONCLUSIONES





“ En la aplicación de la metodología SIMAPRO, se manejó la información de otra manera, las ideas, resultados y cambios favorables, ni nacieron ni se focalizaron en una sola persona, por el contrario, surgieron de un grupo de personas que siguen un camino común y están claras que convergen hacia un mismo punto. Al abrir la conversación y exponer objetivos claros y medibles, se transmite una cultura que va en pro de mejorar mediante la participación y se ve reflejada en aumento de productividad, calidad y gestión. Instalar el diálogo social como mecanismo de comunicación efectiva y permanente entre los niveles de la organización y entre pares, es una práctica que genera confianza y credibilidad en la gestión organizacional. ”

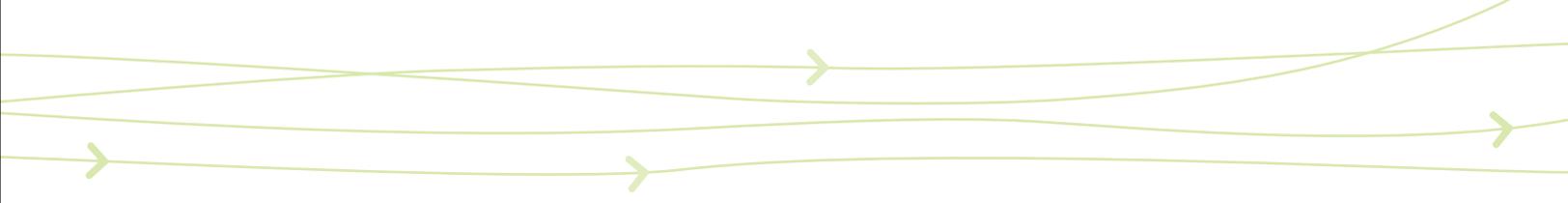
Equipo gerencia agrícola y de personas,
Agrícola Ana María

SIMAPRO es una metodología de gestión que contribuye a mejorar la productividad, calidad y condiciones de trabajo. Esta metodología, que ha sido promovida por la Organización Internacional del Trabajo, funciona basada en la formación en el trabajo (“on the job”) y en la medición de indicadores que llevan a un lenguaje que permita participar a los diferentes actores que componen una empresa. En particular, los equipos de nivel operativo participan de reuniones de retroalimentación, en un formato de comunicación bottom up, permitiendo proponer y aplicar mejoras que impacten en los indicadores de medición en un ciclo de mejora continua.

La metodología si bien tiene una filosofía de sustento, en su aplicación es flexible en cuanto al uso específico de cada una de sus componentes. Se deja adoptar por el eco sistema de la organización, de modo que difícilmente se encontrará aplicaciones idénticas entre dos o más empresas. Habrán ejes comunes como son la medición, el diálogo y la reflexión continua, la formación en el trabajo, las propuestas de mejora generados por el personal operativo. Sin embargo, la manera de implementar y gestionar las define cada organización.

Desde el punto de vista de la formación y capacitación en empresas, estas deben tener pertinencia y relación con las necesidades que tienen las personas en lo individual y colectivo, como brechas de desempeño que, de ser desarrolladas, impactan en términos de productividad calidad del trabajo. Así también se puede ampliar las mediciones de impacto de la capacitación en las variables del negocio y también indicadores sociales.

De esta manera, se puede concluir que este tipo de capacitación en el trabajo es una herramienta



efectiva para generar cambios en la parte técnica y de procesos y por otra parte, en la actitudinal – relaciones interpersonales – y paradigmas históricos en la empresa y subsector.

Se requieren de instrumentos públicos para financiarla y llegar a todo el universo de organizaciones que pueden mejorar en términos de productividad, independiente de su tamaño, por cuanto las pequeñas no disponen de suficiente franquicia tributaria para acceder a este tipo de metodologías.

La exitosa experiencia de aplicación de SIMAPRO en la Agrícola Ana María no solamente se circunscribió al proceso de cosecha de cerezas, donde participan más de 600 personas en su peak de temporada, sino que también se involucró a toda la empresa en un cambio en la cultura de trabajo, donde la participación y reconocimiento a las personas está ligado a la productividad de las labores.

Esta experiencia, la cual tiene varias temporadas de aplicación de la metodología, ha demostrado que a través de la capacitación, se puede hacer transferencia de la herramienta de gestión SIMAPRO que contribuye a la mejora de la productividad, ya que son las mismas personas de nivel operativo, quienes a partir de supervisores/as facilitan la participación y el aprendizaje, a través de propuestas de mejora a su propio trabajo. Propuestas de mejora que sea han traducido en cambios de procesos, procedimientos, tecnología y dispositivos, lo que ha redundado en mejoras sostenidas en la productividad.

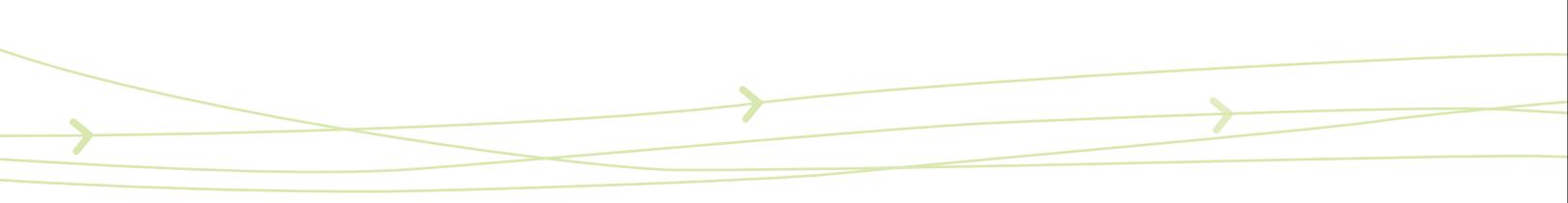
Para que el SIMAPRO funcione, se deben incorporar a las gerencias de las empresas, en particular, aquellas que realizan la operación de la organización. Así, se puede apreciar en el caso de Agrícola Ana María, donde la promoción de las reuniones de retroalimentación estuvo dada desde la gerencia agrícola, responsable de los procesos operativos de la compañía.

En el desarrollo de la aplicación de la metodología, se puede concluir que un rol fundamental de las labores frutícolas son los supervisores/as y jefes/as de cuadrilla de nivel intermedio. Estos, a través de procesos de capacitación y formación, deben desarrollar competencias conductuales o socioemocionales, que conduzcan a desempeños que promuevan la participación, el diálogo social y el aprendizaje de las personas de nivel operativo. Esto hace que la capacitación pertinente sea una inversión y no un gasto, como ha quedado demostrado en esta experiencia. A través de la innovación a los actuales procesos de capacitación, se incorpore el enfoque de competencias y aprendizaje permanente, entendido como una actividad de formación desarrollada durante la vida, con el propósito de mejorar el conocimiento, las habilidades y competencias dentro de una perspectiva personal, social y laboral¹⁴.

El liderazgo gerencial y compromiso demostrado, resultó clave para el éxito de la implementación de la metodología SIMAPRO, a través de la capacitación.

Este caso puede aportar insumos para la actualización de perfiles ocupacionales de este subsector, como también para enriquecer el diseño de rutas formativas, que lidera la ASOEX.

14 Competencias clave y aprendizaje permanente, Fernando Vargas Z, OIT CINTERFOR



Otro aspecto relevante para el éxito de esta experiencia fue la periodicidad de la retroalimentación, la cual se hizo de manera diaria a través de las reuniones MICROSIMAPRO, derribando el paradigma de que las personas sólo son “mano de obra”, sino que también, se convierten en “mente de obra” al señalar problemáticas y proponer soluciones. Rompiendo de esta manera el paradigma tradicional en las empresas derivado del pensamiento industrial Tayloriano sobre la división del trabajo, donde la gerencia y los técnicos piensan y organizan, en cuanto a que los/as trabajadores/as solamente ejecutan.

Un aspecto importante en este punto considera a la incorporación de tecnologías, las cuales permiten disponer de información diaria, prácticamente inmediata, lo que es fundamental para un proceso corto y de alto riesgo como lo es la cosecha de cerezas. El uso de la tecnología en diferentes procesos indica que éstas requieren estar “habilitadas” para trabajar unas con otras y la gestión de la información permite agilizar la toma de decisiones y transparentar la información a todas las personas involucradas.

En este caso, se destaca la estrategia de la empresa, que cuenta con una política de gestión de calidad de vida laboral de su personal, la que incluye la gestión por competencias, en la que la capacitación se focaliza en las personas como el

centro de atención y que se lleva a cabo a partir del reconocimiento de desempeños exitosos, del aprendizaje permanente y esfuerzos luego de terminada las temporadas de trabajo. Esto además genera compromiso e identidad en las personas y hace que vuelvan a la temporada siguiente, aspecto fundamental en la fruticultura de nuestro país, que presenta problemáticas por escasez de personal para la realización de algunas labores.

Se destaca también, en la experiencia de la Agrícola Ana María y la aplicación de SIMAPRO, la reinversión en las personas, a través de diversas acciones que permitan mejorar los beneficios, compensaciones monetarias y emocionales, y las condiciones de trabajo en general.

La empresa decidió evaluar resultados e impacto de la capacitación en el uso de la metodología SIMAPRO. Desde este análisis espera crear un sistema de desarrollo de las personas, de competencias y cualificaciones, acorde con el nuevo contexto de cambios tecnológicos y consolidar una gestión integral de personas, con diálogo social y aprendizaje permanente de las partes involucradas: trabajadores/as, empresa e instituciones públicas.

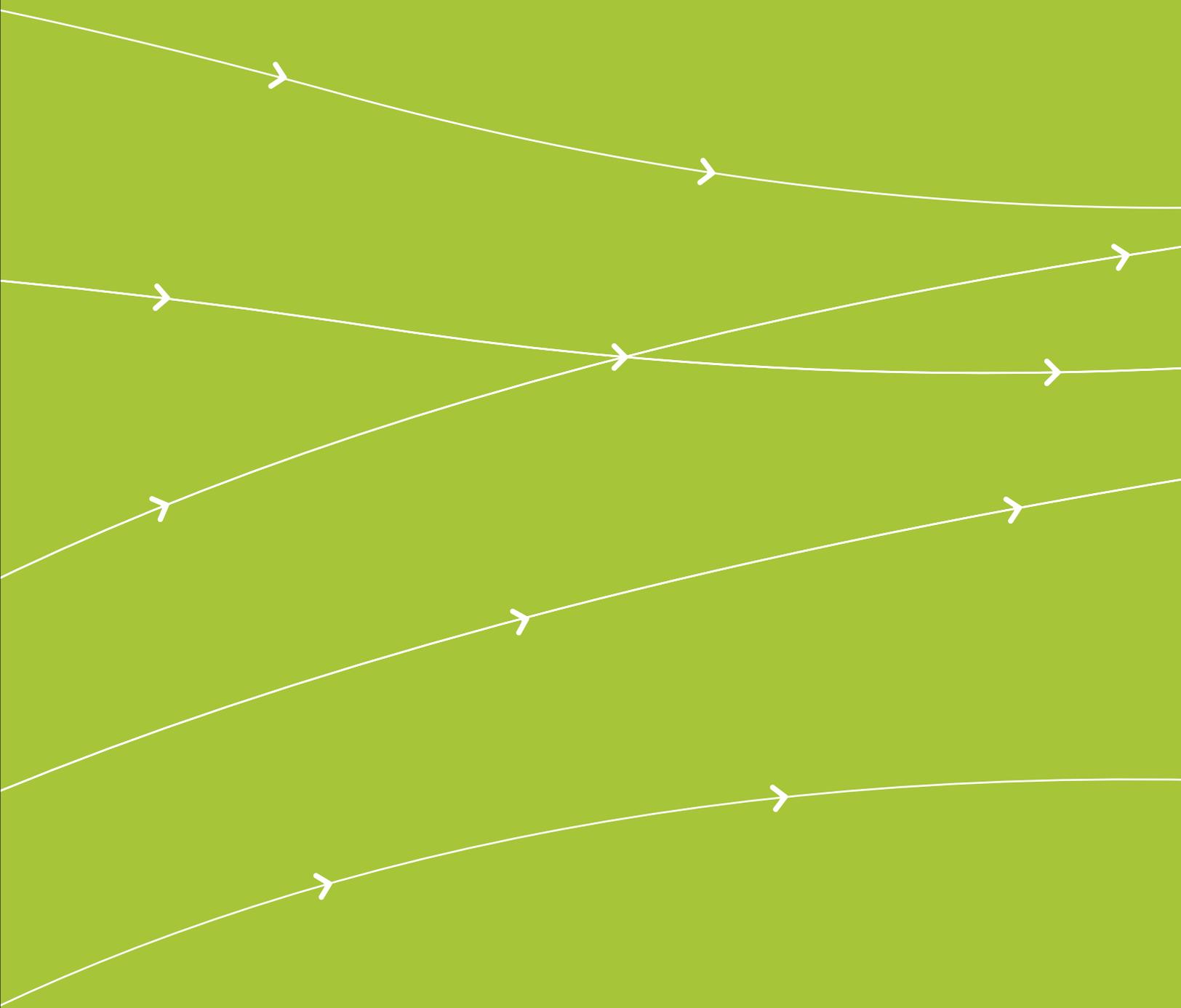
La capacitación en la metodología SIMAPRO, en la Agrícola Ana María, les ha permitido identificar su capacidad de generar un cambio de paradigmas históricos:

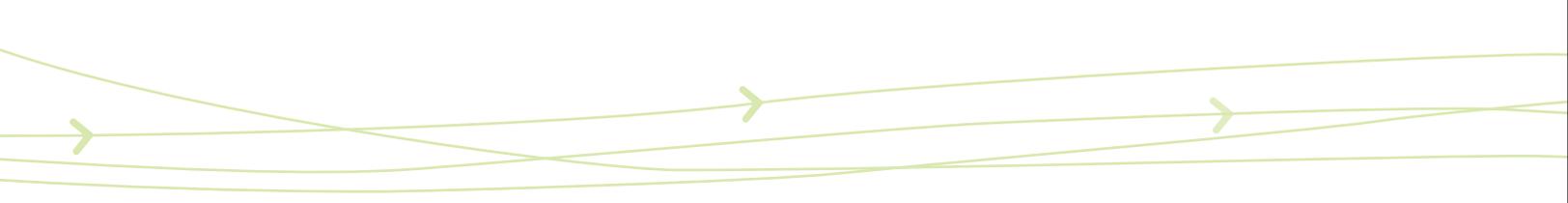
Paradigma histórico	Nuevo paradigma
Trabajo con mis manos.	Trabajo con mis manos y mi pensamiento.
Hago lo que me manden.	Sugiero mejores formas de hacer.
Siempre se ha hecho así.	Probemos otra forma de hacer.
A los jefes/as no les importa lo que opine.	Mi opinión es un aporte. Soy parte de la solución.
Los/as jefes/as tienen mejores ideas, por eso son jefes/as.	Los/as jefes/as miran desde un ángulo y yo desde otro, ambos son valiosos.
Enredado esto de los números.	Los números es otra forma de expresión de mi trabajo.
Imposible tener tiempo de hacer reuniones en plena cosecha.	Reuniones evaluativas son necesarias, nos hacemos el tiempo.
Al trabajador/a se le paga para que trabaje, no para que piense.	Experiencia del trabajador/a, es un aporte para mejorar los procesos.
El análisis de resultados habitualmente se realiza al final de la temporada, a cargo de niveles gerenciales.	El análisis de resultados, causa raíz y propuestas de mejora se realizan en forma permanente, a nivel triestamental (gerencia, jefaturas medias y nivel operativo).

Por último, se evidencia en esta experiencia que la coordinación y trabajo colaborativo entre Gerencia Agrícola, Gerencia de Personas, Organismos Técnico Intermedio y Técnico de Ejecución de Capacitación, Organización de Empleadores – ASOEX, Instituciones públicas como SENCE y ChileValora e internacionales como OIT Chile y México, es efectiva a la hora de transferir aprendizajes.



»» BIBLIOGRAFÍA





Anriquez, G. (2017). *Desafíos en el mercado laboral para el desarrollo de la agricultura chilena*. ODEPA. Recuperado de http://www.odepa.gob.cl/wp-content/files_mf/1482956067EstudioDesaf%3%ADosMoLaboralAgricola.pdf

ASOEX (2016). Expediente exportador n° 13 Propuestas Pro-Productividad y Crecimiento para el Sector Hortofrutícola de Exportación.

Billorou, N., Pacheco, M. & Vargas, F. (2011) *Guía para la evaluación de impacto de la formación*. OIT CINTERFOR.

Le Boterf, Guy. (2008). *Repenser la compétence: Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*.

Martínez-Clares, P., Martínez-Juárez, M. & Muñoz-Cantero, J. (2008). *Formación basada en competencias en Educación sanitaria: aproximaciones a Enfoques y modelos de competencia*. Revista electrónica de Investigación y evaluación Educativa.

ODEPA. (2015). *Panorama de la agricultura chilena 2015*. Odepa.gob.cl. Recuperado de http://www.odepa.gob.cl/wp-content/files_mf/1468525798panorama2015Web.pdf

OIT Chile. (2012). *El impacto del mercado laboral en el bienestar de las personas*. Estudio Chile

OIT. (s.f.). SIMAPRO. Recuperado de http://wcd1.ilo.org/santiago/temas/peque%3%B1a-empresa/WCMS_181201/lang--es/index.htm

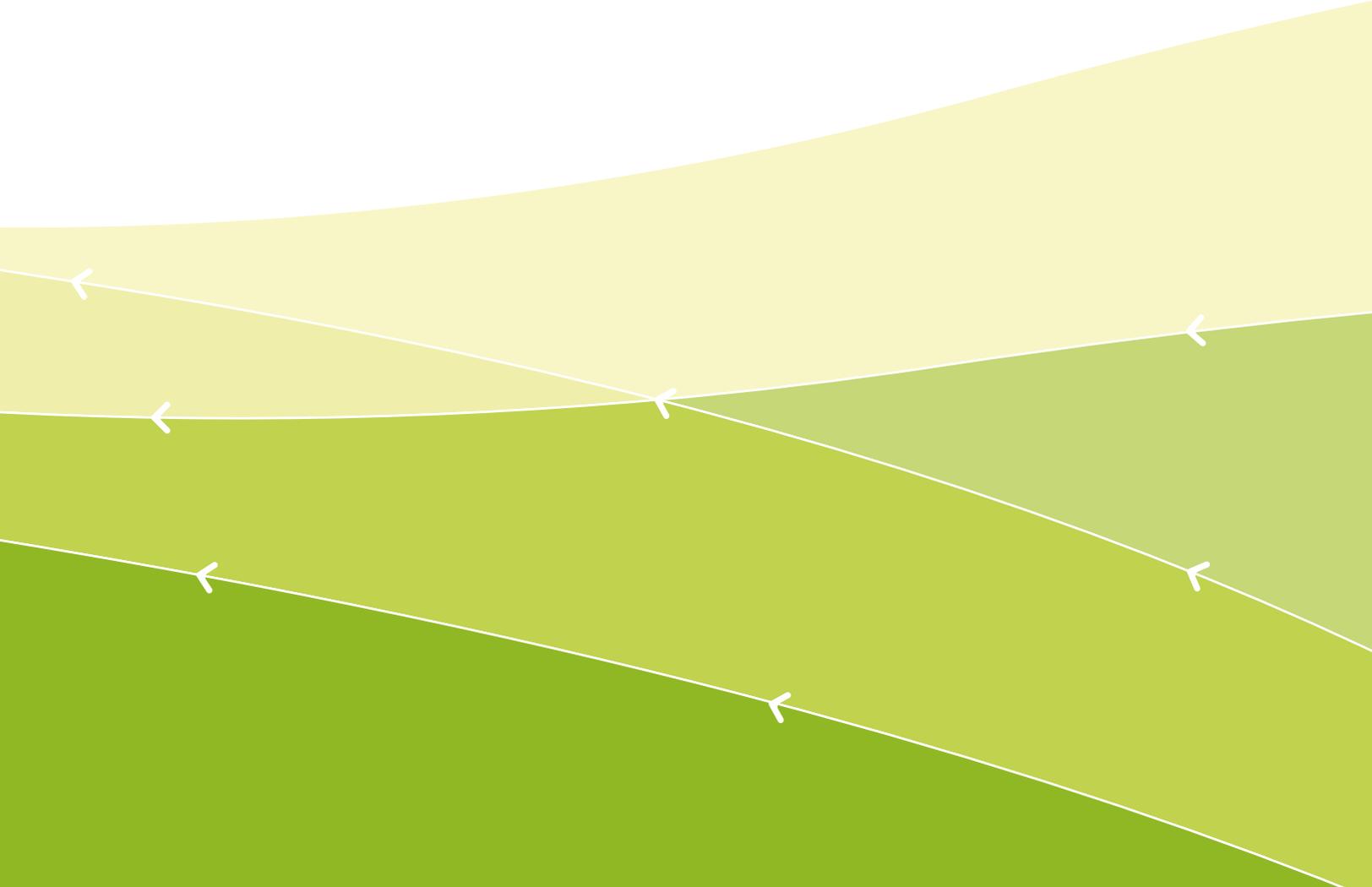
OIT. (s/f). *Trabajo Decente*. Oit.org. Recuperado de <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>

ONU (2002). Declaración de Johannesburgo

Rojas Araya, B. & Mertens De Groot, L. (2010). *SIMAPRO innova la gestión de las personas y la cultura del trabajo en Chile*. Interfases. Recuperado de http://www.interfases.cl/wp-content/uploads/2012/10/Evidencia-de-trabajo-Sistematizacion_SIMAPRO_Chile.pdf

Vargas, F. & Carzoglio, L. (2017). *La brecha de habilidades para el trabajo en América latina*. OIT CINTERFOR.

Vargas, F. (s/f). *Competencias clave y aprendizaje permanente*. OIT CINTERFOR



AGRÍCOLA
Ana María

