

Capítulo IV

Comportamiento organizacional en sistemas Ganaderos Doble Propósito... el individuo como primer nivel explicativo

María Elena Peña-Marcano
Fátima Urdaneta

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es la disciplina gerencial que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o actuaciones, de cada individuo, de los grupos que la integran y de las interrelaciones que se dan entre los mismos, aplicando el análisis de la situación organizacional con el fin de optimizar los resultados, tanto en favor de los individuos como en favor de la organización. Este comportamiento ha mostrado una clara utilidad, puesto que ofrece respuestas concretas a las preguntas que surgen en el contexto de la dirección de organizaciones, y por supuesto los sistemas de ganadería bovina no escapan a esta realidad, aun cuando la forma como son manejados sugieren que se encuentran alejados del referencial teórico que nutre el concepto de comportamiento organizacional.

Los sistemas de ganadería de doble propósito son desarrollados en un ambiente de fragilidad agroecológica, del cual obtiene una producción de baja calidad y de difícil conservación en el tiempo, que necesita rápido consumo o procesamiento. A su vez deben estar enmarcados en un entorno social, político y tecnológico que requiere cada vez más de individuos que asuman la conducción de esa organización empresarial con objetivos claros de productividad y de eficiencia, acordes con los recursos utilizados, con los esfuerzos invertidos y con las expectativas de los beneficios planteados. De esa forma, el comportamiento organizacional deberá asumir dentro de estos sistemas, un interés particular de atención impostergable.

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el cual funcionan (Davis & Newstrom, 1991). Las personas tienen la responsabilidad de interpretar el ambiente en el que trabajan, utilizar una determinada tecnología y formar parte de la estructura de la organización con su entramado de autoridad, jerarquía, poder, etc.

El comportamiento que las personas adoptan en sus trabajos es el resultado de muchos elementos que actúan sobre su conducta. Algunos son de índole personal como sus propios rasgos de personalidad, valores, actitudes, capacidades; otros son de naturaleza social e incluso política que incluyen: cultura organizacional, entorno y demás personas con los que interactúan los miembros de la organización. Por último, existen elementos internos al sistema, como la tecnología de producción, diseño de tareas o, criterios seleccionados para configurar los diferentes departamentos. Todos ejercen una influencia sobre la forma en que el individuo afronta el trabajo, condicionando su productividad y resultados finales.

En el modelado del sistema agrícola, los agricultores son considerados como gerentes, pero no como organizadores de trabajo o trabajadores (Madelrieux *et al.*, 2009). Resulta importante iniciar el estudio del comportamiento organizacional en ganadería a partir de las características y consideraciones que maneja el encargado de gerenciar estos sistemas. Este estudio dará lugar a decisiones que afectan el futuro de la organización y que constituye la base para estudios futuros acerca del comportamiento organizacional de los empleados, desde que permitirán identificar determinadas tipos de conductas y predecir cómo responderán ante diversas acciones emprendidas por la organización.

Casi todos los sistemas de producción de ganadería de doble propósito tienen los mismos elementos para trabajar; lo único que diferencia un negocio de otro en esa área productiva es la calidad de la gerencia asumida en todos los niveles. Una forma de estudiar este factor crucial es hacerlo por medio de un análisis que permita identificar la incidencia que las características de los encargados del negocio poseen, no solo sobre la actuación de sus trabajadores o grupos de trabajo y de la estructura organizativa, sino también sobre la forma como utilizan sus recursos y cuánto rinden éstos, de tal manera que se aplique esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Existen tres niveles de análisis de comportamiento organizacional. A medida que se pasa del nivel individual al grupal y al de los sistemas de la organización, se avanza sistemáticamente en el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Es muy importante conocer diversos aspectos referidos al comportamiento organizacional en sistemas ganaderos de doble propósito, observados a partir de resultados alcanzados en los municipios Catatumbo y Colón del estado Zulia (Peña, 2012). A continuación, se describirán los elementos que corresponden al individuo responsable del manejo de estos sistemas, el cual será referido en un primer nivel explicativo del comportamiento organizacional, estudiándose posteriormente las relaciones entre esas características del productor con los factores productivos utilizados y con los resultados de productividad alcanzados.

SISTEMAS GANADEROS... MARCO PARA EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El escenario actual de los sistemas ganaderos presenta la necesidad impostergable de convertirse en un sistema productivo más eficiente. Esto exige un gigantesco esfuerzo de capacitación y organización de productores que los convierta en gerentes transformadores que puedan, sepan y quieran corregir las graves distorsiones tecnológicas, gerenciales y comerciales que actualmente ocurren en los eslabones del negocio

agrícola. El productor agropecuario en su papel de gerente debe tomar decisiones según su visión, no sólo como ganadero sino como empresario, en aspectos referidos a la planificación de todos los recursos referidos a la organización, dirección y control.

El comportamiento de una organización es sumamente importante y debe estar orientado a cumplir con las metas que estos sistemas productivos se han planeado para su subsistencia. Un importante pilar en toda empresa es el talento humano. El comportamiento de cada individuo es de vital importancia, aunque es la suma de estos comportamientos individuales lo que hace que una empresa pueda ser productiva, obtener éxito o fracasar, en definitiva. Por lo señalado, conviene señalar que el comportamiento organizacional también analiza como los individuos pueden afectar el estatus de la organización.

EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL... ESFUERZO PARA GARANTIZAR LA VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

Diez *et al.* (2001) deducen que el desempeño individual en cualquier organización está en función de la capacidad e iniciativa de las personas (atributos personales), de su voluntad (esfuerzo laboral) y de la oportunidad que le ofrece la organización para obtener el desempeño (apoyo organizacional). La variable esfuerzo laboral se analiza mediante el mecanismo de la motivación que interactúa con la capacidad de trabajar y determinan el desempeño. La teoría de motivación explica cómo se estimula, inicia, sostiene y detiene el comportamiento de los individuos. En los municipios estudiados, los resultados señalan que la práctica motivacional y los incentivos son utilizados con una gama muy amplia de criterios que busca alcanzar diversos niveles de motivación, con el fin de inspirar confianza en el trabajo cotidiano.

Estudios realizados por Oloruntoba & Tunde (2003) en unidades de producción agrícola encontraron que la remuneración alta, promoción, régimen de pensión, buena estabilidad en el empleo y el reconocimiento del personal fueron calificados como factores de motivación muy importantes. En estas observaciones no se encontró una relación significativa entre las características socio-económico y los factores motivacionales. Entre los mecanismos utilizados por los productores para motivar a su personal (Cuadro 1), se han encontrado la motivación que significa otorgar préstamos (84,9%), incentivos materiales (73,3%), reconocimiento verbal o escrito (26,7%) y pago de horas extras (22,1%).

Cuadro 1
Frecuencia de los resultados de la motivación y estímulos al personal

Descripción	Frecuencia	%
Pago de horas extras	19	22,1
Incentivos materiales	63	73,3
Facilidad de préstamos	73	84,9
Reconocimiento	23	26,7

Los productores de los municipios estudiados consideran como elementos motivadores algunos factores, contemplados por Abraham Maslow en su teoría de motivación que resulta altamente intuitiva pues indica que las necesidades de crecimiento (comprendidas por las de seguridad y las sociales o de pertenencia) llegan a desempeñar un papel solo después de que la gente ha satisfecho las necesidades de menor nivel.

En un primer intento de realizar estudios sobre el comportamiento organizacional, surge un conjunto de principios y directrices sobre como los primeros elementos estudiados corresponden a aspectos intrínsecos del productor encargado de manejar estos sistemas productivos, quien deberá decidir acerca de la estructura organizacional que sustentará sus organizaciones y las decisiones acerca de la tecnología a emplear. Sin embargo, los aspectos intrínsecos del productor deberán ser estudiados en función de la relación que estos poseen con los resultados productivos que se obtienen en las unidades de negocio que estos individuos tienen bajo su responsabilidad (Ondersteijn *et al.*, 2003).

El análisis de correlación entre las variables cuantitativas intrínsecas del productor y los resultados productivos (litros de leche y kilos de carne) y los factores productivos (superficie total, Unidad Trabajo Hombre (UTH) empleado, vaca en ordeño y vaca masa) señala las siguientes consideraciones importantes de comentar:

- La edad del productor, no presenta ninguna relación estadística significativa con la producción de leche y de carne, superficie, UTH, vaca en ordeño y vaca masa.
- No se encontró relación entre el tiempo de experiencia en el negocio agropecuario y los resultados productivos alcanzados, así como con los factores productivos utilizados.
- Para el estudio de las variables nivel educativo y frecuencia de visitas a la finca, se ha reportado que el nivel educativo no incide en los resultados productivos, pero sí con los factores utilizados en el proceso productivo, ya señalados.
- El nivel educativo del productor está asociado con los factores productivos tales como Superficie, Unidad Trabajo Hombre, vacas ordeño y vaca masa, lo que señala que las unidades productivas con mayor dimensión cuentan con productores de un nivel educativo medio-alto. La preparación académica del productor permite que éste maneje en su negocio, mayor cantidad de personal, como de vacas en ordeño y vacas masa, dando lugar a mayores resultados productivos. Destaca el hecho expresado por Lerdon, citado por Avilez *et al.* (2010) acerca de la limitante que constituye el nivel educativo del productor para tomar decisiones técnicas-administrativas.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL... COLUMNA VERTEBRAL QUE SOSTIENE EL SISTEMA

Se han estudiado las relaciones entre elementos gerenciales y resultados productivos alcanzados (Bloom & Van Reenen, 2011), así como también el impacto de la estructura organizativa sobre el resultado empresarial (Clavel-Cortez *et al.*, 2011).

Para trabajar la eficacia organizacional, los productores deben entender la estructura organizacional. El simple hecho de ver el organigrama de una organización (estructura organizativa) en una hoja de papel o enmarcado en una pared, permite

percibir la configuración de puestos, obligaciones laborales o líneas de autoridad entre las partes de la organización.

La división vertical de trabajo en tres niveles jerárquicos (productor–encargado–obrero) es la que presenta mayor frecuencia en estos municipios (47,0%) y las funciones y la autoridad son estructuradas con la participación de profesionales relacionados con el agro (32,5%). Este tipo de organizaciones con bajo grado de especialización, ocasionará que solamente unos cuantos empleados tengan cierta división de trabajo.

La delegación de autoridad, como variable de organización, se ha estudiado en función de las actividades que el productor delega en sus actividades operativas dentro de la finca. El 44,09% de las actividades que se presentan en estas organizaciones son delegadas por el productor agropecuario, debido a la baja complejidad empresarial y nivel de los trabajadores que permite abarcar funciones básicas que en empresas complejas más amplias y desarrolladas estarían en manos de otro individuo de la organización.

Los productores agropecuarios de los municipios estudiados utilizan para seleccionar el personal, la experiencia del trabajador, documentación de trabajadores, recomendación o referencias, disponibilidad inmediata, certificación médica y nivel de capacitación. Los resultados señalan la poca importancia que estas organizaciones otorgan a la formalidad de contratación de personal y por tanto, a la secuencia estándar de contratación.

La relación laboral establecida con empleados de la organización en los municipios Catatumbo y Colón en el 85,5% de los casos, es el acuerdo verbal celebrado entre un empleado y un empleador, a través del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios profesionales al empresario a cambio de un salario. Solo un 9,6% de los productores formalizan la relación laboral con sus empleados utilizando el contrato escrito.

DECISIONES QUE ASUMIR... TECNOLOGÍA Y RESULTADOS ALCANZADOS

Para comprender el aporte de las decisiones tomadas, es necesario iniciar el tema con la definición de tecnología que se ha señalado como los procesos que convierten materias primas o capital intelectual en productos o servicios. La tecnología en una organización que influye significativamente en el flujo de trabajo, estructura, sistemas y filosofía y por tanto, está asociada por una relación lógica directa a los productos y a los procesos. En tanto que, el proceso gerencial integrado por la planificación, organización, dirección y control señala la relación que se establece desde el momento en que se planea la tecnología y la implementación en los procesos relevantes para que se dé eficazmente en la organización.

El proceso gerencial, como un todo, debe ser estudiado considerando sus componentes como mutuamente dependientes, pues forman parte del mismo. En un estudio realizado en sistemas ganaderos, se comprobó que era posible resumir, mediante un número reducido de factores o índices gerenciales, la información disponible sobre los procesos gerenciales llevados a cabo por los productores agropecuarios. El estudio en estos sistemas ganaderos mostró una medida de la dimensión gerencial llevada a cabo por productores agropecuarios expresada en dos índices gerenciales. El primer índice, Gerencia del Negocio (IGN), se interpreta como un indicativo con valores

positivos y proporciones análogas de la función gerencial de control, organización y planificación en orden de valoración alcanzada. Este índice refleja la importancia de “manejar” el negocio, como primera tarea de la gerencia (Drucker, 1978) que debe responder a las interrogantes de ¿qué se quiere hacer? (planificación), ¿cómo se va a hacer? (organización) y ¿cómo se ha realizado? (control).

Un segundo índice se encuentra formado por la variable de la función gerencial de dirección, que se denominará como Índice de Dirección de Personal (IDP). Peña (2012) estudia mediante un análisis de correlación de Spearman, las variables intrínsecas del productor y tanto el Índice de Gerencia del Negocio como el Índice de Dirección de Personal construido para conocer su capacidad gerencial (Cuadro 2).

Cuadro 2
Índice de Gerencia del Negocio e Índice de Dirección de Personal
y las variables intrínsecas del productor agropecuario

Índices de Gerencia	Edad del productor	Tiempo de experiencia en el negocio
Índice de Gerencia del Negocio (IDN)	-0,221(*)	-0,102
Índice de Dirección de Personal (IDP)	-0,054	-0,076

*Correlación de Spearman significativa ($P \leq 0.05$).

El Índice de Gerencia del Negocio presenta una correlación significativa y negativa (-0,221*) con la edad del productor, lo que indica que mientras más edad posea el productor agropecuario menos elementos de planificación, organización y control presenta en el manejo del negocio agrícola. Sin embargo, no se ha obtenido relación alguna de esta variable con el Índice de Dirección, determinando que la dirección del productor joven es similar al del productor de más avanzada edad. Se deduce además que la experiencia del productor en el manejo de la empresa agropecuaria no guarda relación con ninguno de los dos índices.

Es interesante la observación de que es más determinante un buen nivel educativo de un productor joven, que la experiencia que da la edad. Estudios realizados por Solano *et al.* (2006) señalan que el nivel de dedicación a la agricultura, el nivel educativo y el tamaño de la finca eran características que influyen fuertemente en los enfoques de toma de decisiones.

De igual manera, en el análisis de asociación realizado entre el Índice de Gerencia del Negocio y el nivel educativo del productor, se observó que a mayor nivel educativo alcanza mayor valor el Índice de Gerencia del Negocio ($P \leq 0,01$). Esto se puede explicar en el hecho de que a más alto nivel de preparación académica del productor, el mismo estará en mayor capacidad de manejar una mayor cantidad de herramientas gerenciales utilizadas en los procesos de planificación, organización y control, lo que le permite operar su entidad productiva utilizando criterios acordes en estas fases gerenciales. Por el contrario, el Índice de Dirección de Personal no señaló ningún tipo de asociación con el nivel educativo del productor.

CONCLUSIONES

Los empresarios y técnicos responsables del manejo de los sistemas ganaderos de doble propósito deben hacer un esfuerzo importante para entender que el comportamiento organizacional se relaciona con el trabajo y los resultados productivos alcanzados a través del rendimiento humano como de la gerencia. La motivación del personal y la ejecución de la delegación de autoridad son aspectos gerenciales a los cuales se les da poca importancia. En las tareas operativas de la empresa, se colocan en manos de los trabajadores importantes inversiones de capital (maquinarias, equipos, rebaño productivo, instalaciones) y por lo tanto, hay que capacitar y entrenar a los trabajadores en la realización de sus labores, a la vez que mantener un proceso de selección de personal que considere sus habilidades en determinada área.

La manera de gerenciar los sistemas de ganadería bovina de doble propósito, aunque intuitiva, ha contado siempre con las cualidades y la gran capacidad de desempeño de los productores. A la gerencia se le plantea el reto de hacer mejor las cosas para lograr una mayor eficiencia. Esto será posible si se asume la necesidad de cambiar, de prepararse y capacitarse para asumir el reto de una buena gerencia, sin olvidar la necesidad de conocer más acerca de los elementos intrínsecos del productor, de la gerencia que este ejecuta y de los resultados que alcanza en su organización empresarial, cada vez que toma decisiones estratégicas y tácticas. La actualidad es mantener un cambio constante, para el cual el comportamiento organizacional brinda a los gerentes una guía para desarrollarse y triunfar en un mundo donde todo es temporal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avilez J, Escobar P, von Fabeck G, Villagran K, García F, Matamoros R, García A. 2010. Caracterización productiva de explotaciones lecheras empleando metodología de análisis multivariado. *Revista Científica, FCV-LUZ XX* (1): 74-80.
- Bloom N, Van Reenen J. 2011. Human Resource Management and Productivity. *Handbook of Labour Economics*. Vol 4, Part B: 1697-1767.
- Clavel-Cortes E, Pertusa-Ortega E, Molina-Azorín J. 2011. Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (1): 2-13.
- Davis K, Newstrom J. W. 1991. *Comportamiento humano en el trabajo*. Comportamiento Organizacional. México. Mc Graw-Hill.
- Diez de Castro E, García del Junco J, Martín F, Periañez R. 2001. *Administración y Dirección*. McGraw-Hill/Interamericana. Colombia. 525 pp.
- Drucker P. 1978. *La Gerencia de empresas*. Ed. Sudamericana. Barcelona. 506 pp.
- Madelrieux S, Dedieu B, Dobremez L, Girard N. 2009. Patterns of work in livestock farms: The Atelage approach. *Livest Sci* 121 (1): 28-37.
- Oloruntoba A, Tunde M. 2003. Motivational Factors and Employees' Job Satisfaction in Large-Scale Private Farms in Ogun State, Nigeria. *J Intern Agric Ext Educ* 10 (1): 67-72.
- Ondersteijn C, Giesen G, Huirne R. 2003. Identification of farmer characteristics and farm strategies explaining changes in environmental management and environmental and economic performance of dairy farms. *Agric Syst* 78 (1): 31-55.

Peña-Marcano M. 2012. Análisis de la gestión empresarial en bovinos doble propósito y su relación con la eficiencia técnica. Caso Municipios Catatumbo y Colon, Estado Zulia. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba, España. 279 pp.

Solano C, León H, Pérez E, Tole L, Fawcett R, Herrero M. 2006. Using farmer decision-making profiles and managerial capacity as predictors of farm management and performance in Costa Rican dairy farms. *Agric Syst* 88 (2-3): 395-428.