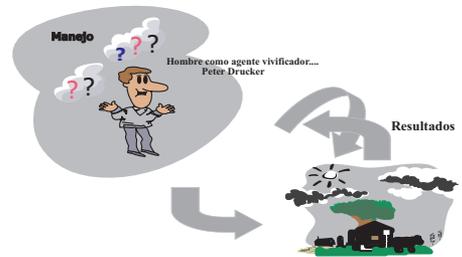


## El hombre factor clave de los sistemas de producción ganadera

**María Elena Peña, Ing. Agr., MSc, Maritzabel Materán, Ing. Agr.**

*Facultad de Ciencias Veterinarias.  
Facultad de Agronomía, Universidad del Zulia.  
mariaep@latinmail.com, mmateran@luz.edu.ve*

Las fincas ganaderas asumidas como una gran organización o empresa, operan en situaciones difíciles y muy complejas que hacen que su manejo requiera de un trabajo extraordinario, por ello la necesidad de estudiar los componentes de estos sistemas, sus relaciones y la racionalidad con la que se manejan los recursos disponibles, a fin de lograr un conocimiento integral de los mismos, puesto que se combinan y organizan un conjunto de factores, tales como: dinero, maquinarias, equipos, recursos naturales, medio ambientes, políticas, siendo el recurso humano, y con ello su capacidad y forma de gerenciar, un factor determinante, donde se puede afirmar que la diferencia entre los resultados económicos de dos fincas dentro de un agrosistema similar está en la forma en que los productores manejan los recursos disponibles, lo utilizan y combinan.



Tradicionalmente se han estudiado el peso e impacto del recurso pastizal, rebaño, infraestructura y recursos monetarios de los sistemas de producción ganaderos, pero ahora es necesario plantearse la interrogante acerca de por qué será importante, considerar no solo estos elementos sino también la participación, relación y responsabilidad directa del recurso humano dentro de la empresa, para el logro de los objetivos planteados y su efecto sobre los resultados productivos y económicos.

El trabajo realizado por el recurso humano en el quehacer agropecuario, constituye el elemento básico de toda explotación. Por mucho que se mecanice, se automati-

ce la producción, el hombre continúa siendo el elemento número uno en toda actividad.

Es importante señalar que los mejores planes diseñados, pierden efectividad, sino se cuenta con mano de obra calificada, informada, identificada y comprometida con el negocio en el cual labora, puesto que en la parte operacional de cualquier unidad de producción, los mejores resultados están en relación directa con la capacidad, destrezas y habilidades del personal. Son los obreros, encargado, maquinista, inseminador, camperos, quienes en conjunto realizan las diversas actividades diarias de la empresa, sin entender claramente, en muchos casos, las órdenes e instrucciones de los propietarios o persona responsable de manejar el negocio.

¿Por qué será importante pensar en el personal en estos sistemas de producción? Es necesario recordar que según Peter Druker, el hombre es el “factor vivificador” de cualquier organización empresarial, y los sistemas de ganadería de doble propósito no escapa a esta aseveración.

Partiendo de ese hecho se hace necesario pensar y estudiar a la gente, conocer y desarrollar las competencias tanto físicas como mentales del personal, de forma tal que se pueda gerenciar su actuación y manejar uno de los recursos más sensibles pero menos atendido de las unidades de explotación ganadera.

## **LA PLANIFICACIÓN... TAMBIÉN INCLUYE EL RECURSO HUMANO**

El proceso de planificación, señala no solo la necesidad de establecer con anticipación lo que debe acontecer con los recursos productivos de pastos, rebaño e infraestructura, como marco integral que regirá la empresa, sino que se hace necesario establecer la planificación del recurso humano, como ese proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización. Su propósito, principalmente, corresponde a utilizar de manera eficiente y con tanta eficacia, como sea posible, estos recursos humanos donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Se ha dicho que la planificación es la forma de pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un período determinado y, satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo de beneficio.

## **MANEJO DE PERSONAL EN LA EMPRESA AGROPECUARIA**

¿Se puede imaginar por un momento una organización de esta naturaleza productiva sin personal, obreros, camperos, encargados, agrotécnicos? Resulta evidente que, al igual que cualquier otra empresa, no podría funcionar, por consiguiente es necesario pensar en la gente que pertenece a estas empresas, y en la necesidad de conocer y desarrollar las competencias tanto físicas como mentales del personal, de tal forma, que se pueda verdaderamente gerenciar su actuación, de manera integral con la gerencia que corresponde realizar en todo el negocio.

Los primeros elementos que se deben conocer son *el nivel educativo y la procedencia del personal* que trabaja en estos sistemas y que serán manejados por el gerente o el productor. Estudios realizados en el Municipio Machiques de Perijá, señalan que los

sistemas ganaderos de la región Zuliana se caracterizan por presentar en el nivel educativo de los trabajadores valores muy bajos, donde sólo un 41% escasamente sabe leer y escribir, en tanto que, un 34% del personal es analfabeto. El resto de la mano de obra ha recibido algún tipo de nivel de instrucción comprendida en educación primaria, secundaria, técnica y superior cuyos valores son realmente bajos.

Al evaluar la procedencia de la mano de obra se encontró que la mayor parte es de origen extranjero, comprendido por colombianos y guajiros colombianos (53,4%), seguido por personal de origen venezolano (21,2%), guajiros venezolanos (14,1%) y mano de obra indígena específicamente de la etnia Yucpa (1,3%).

Si se conocen estas realidades y se pretende gerenciar la actuación del personal, las empresas agropecuarias estarán en capacidad de obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características, y con la disposición necesaria para desarrollar la potencialidad de los otros recursos productivos corresponsales de los resultados que esas unidades están en capacidad de generar.

Un segundo elemento en el manejo de personal dentro de las fincas ganaderas, requiere por parte del productor la consideración de varios aspectos:

## **MECANISMOS DE MOTIVACIÓN OTORGADOS A LOS TRABAJADORES**

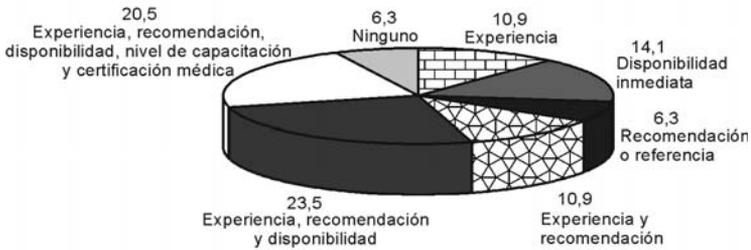
El manejo del recurso humano en las empresas agropecuarias, debe asumir algún mecanismo de motivación que permita fomentar la identificación del personal con la labor que desempeña, así como el apego, compromiso y responsabilidad hacia la unidad de producción. En el municipio Machiques de Perijá, un 82% de los productores utilizan algún tipo de motivación como el otorgar dinero extra además del salario, otorgar mayor tiempo libre, pagar horas extras, incentivos materiales para satisfacer sus necesidades o la facilidad de préstamos. Otros estudios realizados han señalado que como administradores de su empresa, los productores utilizan el incentivo económico como la herramienta de motivación más común, pero siempre que alrededor de él se manifiesten otros de tipo social.

**Evaluación de los niveles de rotación y el ausentismo del personal dentro de la empresa.** En función de determinar el peso financiero que representa el recurso humano dentro de los egresos de la unidad de explotación y calcular algunos índices de productividad de la mano de obra, históricamente se ha estudiado en la zona, el indicador de equivalente hombre, cuya medida de eficiencia del personal es calculada como el trabajo que realiza un individuo dentro de la finca en 300 jornadas de trabajo realizado por un hombre en 8 horas en condiciones normales, y que permiten evaluar la eficiencia del recurso humano en relación con el recurso de producción que se utiliza (hectáreas, animales, capacidad operativa de la maquinaria, bolívares utilizados en el proceso productivo).

**Proceso de selección de personal.** Se puede definir como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado y consiste en seleccionar entre los candidatos reclutados, a los más idóneos para ocupar los cargos vacantes de la unidad de producción, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Los productores estudiados en el municipio Machiques de Perijá, llevan a cabo

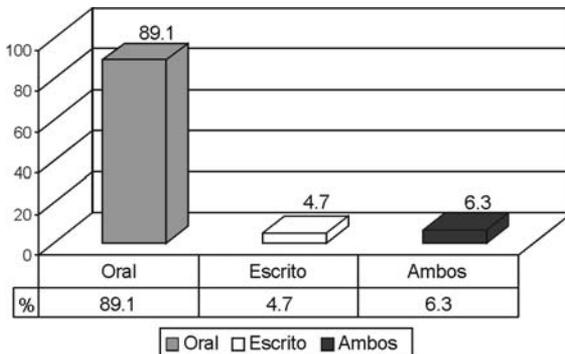
el proceso de selección del personal empleando varios criterios tales como: experiencia (10,9%), disponibilidad inmediata (14,1%), recomendación o referencia (6,3%) y en algunos casos la combinación de la experiencia y recomendación (10,9%), experiencia, recomendación y la disponibilidad (23,5%), experiencia, recomendación, disponibilidad, nivel de capacitación y certificación médica (20,5%), en tanto que, un 6,3 % no utiliza ningún criterio de selección (Gráfico 1). Al estudiar estos resultados se puede observar que muy pocos productores reconocen que para tomar la decisión de seleccionar el candidato ideal para el cargo adecuado, es necesario realizar una serie de actividades en las que se encuentran la pre-selección, entrevista de empleo, pruebas de aptitud y de conocimiento, exámenes médicos y período de pruebas.

**Gráfico 1**  
**Criterios de selección del recurso humano empleado en los sistemas de ganadería de doble propósito**



**Contratación de personal.** Se observa en el Gráfico 2, que un 89,1% de los productores establecen la relación laboral en forma oral, siendo muy poco utilizado la contratación de personal a través de un documento de contrato escrito (4,7%) y aquellos que efectúa la contratación tanto en forma oral como escrita (6,3%).

**Gráfico 2**  
**Forma de contratación del personal en los sistemas de ganadería de doble propósito**



**Evaluación de las competencias, habilidades y destrezas del personal.** En función de la evaluación de estas características del personal que forma parte de la empresa ganadera, se determinarán las necesidades y tipo de entrenamiento o capacitación del personal. La capacitación y entrenamiento dentro de una organización tiene como propósito mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo; en este sentido, el 77,7% de los productores encuestados no toma en cuenta esta inversión para actualizar y perfeccionar habilidades específicas y solo el 22,3% utilizan algunos recursos para desarrollar habilidades y destrezas en algunas áreas específicas como por ejemplo, la inseminación artificial representada en un 11,1% y otro 11,2% de productores combinan diferentes áreas para garantizar un mejor desempeño de las actividades tales como: Inseminación artificial, la aplicación de vacunas y medicamentos, en el manejo y rotación de potreros, en el mantenimiento de maquinarias y equipos y en el proceso de cómo llevar registros, el resto de los productores manifestaron no utilizar ningún proceso de preparación. El lugar destinado para recibir este beneficio se determinó que los productores lo efectúan dentro y fuera de la unidad de producción.

**Monitorear los resultados obtenidos y compararlos.** Con los objetivos inicialmente planteados y los estándares de rendimiento previamente establecidos, hacen que el *proceso de control* en sus respectivas etapas, constituya un elemento de decisión hacia el desarrollo y permanencia de la empresa en el aparato productivo de la zona y de la nación. Es por ello que se estudiaron aspectos correspondientes a la evaluación de actividades y utilización de registros de control. Resulta evidente que las decisiones a tomar ameritan apoyarse en la evaluación del proceso productivo, en la práctica se observa que el 84,8% utilizan los registros llevados en la finca para tomar sus decisiones, y asegurar que la organización siga la dirección correcta para la obtención de objetivos. El 75% de los productores evalúan los resultados de la actividad productiva, aún cuando es realizada a posteriori y no durante el del proceso productivo.

## **RESISTENCIA AL CAMBIO, IMPEDIMENTO PARA NUEVAS OPORTUNIDADES**

Si se considera la propuesta anteriormente señalada como elementos del proceso de planificación del recurso humano, es necesario acotar que existe una brecha entre el deber ser (entendido como la situación ideal, los basamentos teóricos) y el ser (o situación actual de las empresas agropecuarias), lo cual pudiera tener su explicación en tres vertientes:

- Desconocimiento de cómo hacerlo.
- Resistencia al cambio de comportamiento por parte de las organizaciones.
- Asumir como de menor importancia el efecto del personal sobre los resultados económicos y técnicos obtenidos.

Si estas empresas no vencen la resistencia al cambio, y emprenden el camino de considerar al recurso humano como otro de los recursos sensibles de ser atendidos dentro del proceso productivo, las referidas empresas, trabajarán en el riesgo de convertirse en empresas que solo buscan un beneficio, que posiblemente se obtenga en el hoy, pero que no sea garantizado en el mañana cambiante, y que no considera el desa-

rollo y la permanencia o crecimiento, como los ejes o premisas gerenciales fundamentales de cualquier organización que desee mantenerse en el tiempo.

Los recursos inicialmente sensibles a sufrir el proceso de cambio a través de la capacitación, lo constituyen los recursos humanos que conforman la empresa, siendo éste el único recurso del sistema productivo que puede crecer y desarrollarse. Los productores del municipio Machiques de Perijá del estado Zulia, estiman el uso de tecnología moderna como herramienta para avanzar en los constantes cambios en que se ven inmersos (73,9%), en tanto que el 44,6% de los productores consideran que para lograr la productividad y eficiencia, se hace necesaria la capacitación para enfrentar y asumir los retos.

En conclusión, todo lo discutido indica que el manejo de los Sistemas de Producción de doble propósito exige individuos -productores y trabajadores- preparados para abordar las condiciones cambiantes del medio y tomar decisiones ajustadas a la realidad. Los sistemas de producción estudiados cuentan con productores caracterizados por una alta tendencia a manejar el recurso humano basado en los aspectos elementales de manejo de personal, tales como motivación del personal, criterios de selección y capacitación del recurso humano, así como la disposición de adaptarse a los cambios que requiere el desarrollo de las unidades de producción. Sin embargo, se hace necesario que los productores y/o gerentes tomen mayor conciencia de la importancia del manejo de personal dentro de estos sistemas, para que haga un uso eficiente de los recursos.

## LECTURAS RECOMENDADAS

Eigen W, Reaves P. El negocio de la industria lechera. En: Ganado lechero alimentación y administración. Ed. Limusa S.A. México. 126pp. 1985.

Infante C. Manual de gestión de Recursos Humanos. FEUNET 2003. 180 pp. 2003.

Peña M, Urdaneta F, Arteaga G, Casanova A. Niveles gerenciales en sistemas de producción de ganadería de doble propósito. II. Análisis discriminantes. Revista Científica, FCV-LUZ. VIII (2): 186-194. 1998.

Peña M, Urdaneta F, Arteaga G, Casanova A. Niveles Gerenciales en Sistemas en Producción de Ganadería de Doble Propósito (Taurus-Índicus). I. Construcción de un Índice de Gestión. Revista Científica, FCV-LUZ VII (3): 221-229. 1997.

Peña ME, Urdaneta F, Arteaga G, Casanova A. Características personales y actitudinales del productor gerente de empresas de ganadería bovina de doble propósito en los Municipios Rosario y Machiques de Perijá. Revista de la Facultad de Agronomía, Universidad del Zulia. 16: suplemento 1: 259-264. 1999.

Reyes A. Administración de Empresas. Limusa. Noriega Editores. 391pp. 1997.

Urdaneta F, Martínez E, Delgado H, Chirinos Z, Osuna D, Ortega L. Caracterización de los sistemas de producción de ganadería bovina de doble propósito de la Cuenca del Lago de Maracaibo. En: Manejo de la Ganadería mestiza de doble propósito. Ninoska Madrid-Bury, Eleazar Soto Belloso (eds). Ediciones Astro Data. Maracaibo-Venezuela. Cap: I: 21-43. 1995.