

INCIDENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL GANADERO EN SU LABOR GERENCIAL: UN ESTUDIO EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN CON OVINOS DE LECHE EN CASTILLA-LA MANCHA, ESPAÑA

The Effect of Farmer Characteristics Into Management Functions: A Study in Dairy Sheep Systems in the Castilla-La Mancha, Spain

Martíña Morantes^{1*}, *Rafaela Dios-Palomares*², *María Elena Peña*³, *José Rivas*⁴,
*Elena Angón*⁵, *José Perea*⁵ y *Antón García-Martínez*⁵

^{1*}*Instituto-Departamento de Producción Animal. Facultad de Agronomía. Universidad Central de Venezuela. mymorantes@gmail.com.* ²*Departamento de Estadística, Universidad de Córdoba. rdios@uco.es.*

³*Departamento Socioeconómico. Facultad de Ciencias Veterinarias. Universidad del Zulia.*

⁴*Departamento de Producción Animal. Facultad de Ciencias Veterinarias, Universidad Central de Venezuela.*

⁵*Departamento de Producción Animal, Universidad de Córdoba.*

RESUMEN

Se presenta un análisis del efecto de las características del ganadero sobre las funciones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control de explotaciones de ovinos en la Comarca Natural La Mancha (España). Se aplicaron 157 encuestas, y se elaboraron índices sintéticos de las funciones gerenciales. Se calcularon las ponderaciones de las variables empleando el método Delphi. El análisis factorial multivariante confirmó la hipótesis de la estrecha relación entre las funciones de Dirección y Control, conformándose un Índice Dinámico de Gerencia. Para estudiar la relación de los índices gerenciales con las características del ganadero se aplicó un ANOVA. El sector cuenta con una dedicación a las funciones gerenciales de nivel medio. Existe un considerable efecto de las características del ganadero sobre el nivel de gestión de las explotaciones. Los ganaderos más jóvenes y con mayor nivel educativo son los que mejor dirigen y controlan el manejo de la explotación. Los que tienen más experiencia dedican menos atención a la Dirección y Control. El asociacionismo afectó a todas las funciones gerenciales, con los mayores índices para los ganaderos que están asociados. Hay mucho que hacer desde la política agraria, a través del fomento de la extensión y la educación como instrumento en la mejora de las funciones gerenciales. El establecimiento de medidas que favorezcan el

emprendimiento para jóvenes ganaderos y el asociacionismo dará lugar a que las funciones gerenciales tomen protagonismo en el sector, esto redundará en mejores resultados productivos y económicos, necesarios para su supervivencia y un buen posicionamiento en el mercado.

Palabras clave: Funciones gerenciales, sistemas de producción de ovinos, índices sintéticos, características del ganadero.

ABSTRACT

This paper presents an analysis of the effect of farmer characteristics into management functions: Planning, Organization, Control and Direction in dairy sheep farms in the Shire Natural La Mancha (Spain). A total of 157 surveys were applied, and four synthetic indices of management functions were performed. It was calculated the weights of the variables using the Delphi method. A Multivariate Factor Analysis confirmed the hypothesis of the close relationship between the Direction and Control functions, composing a Dynamic Management Index. An ANOVA analysis was applied to study the relationship between the farmer characteristics and the managerial indexes. The sector has a mid-level dedication to the management functions. There is a considerable effect of the farmer characteristics on the level of farm management. The youngest farmers and with higher level of education are the best in controlling and directing management. Those who

have more experience, devote less attention to controlling and directing. Associations affected all management functions, those who belong to a social organization are the best in management functions. Some measures to change the farmer characteristics must be done by mean of the agricultural policy as a tool to improve management functions. The establishment of measures to promote entrepreneurship for young farmers was proposed. Also they must be partnerships of farmers associations. This will result in better production and economic results which will be necessary for survival and this will provide a good position in the market.

Key words: Management functions, sheep farming, synthetic indices, farmer characteristics.

INTRODUCCIÓN

En España se cuenta con el 17,5% del total del censo ovino (*Ovis aries*) de la Unión Europea (17 millones de animales), y Castilla-La Mancha posee el 19,28% del censo nacional [16]. Actualmente, como consecuencia de la crisis que atraviesa el sector, representa un reto garantizar la permanencia de las ganaderías ovinas. En este sentido, García-Díaz y col. [9] señalan que, en las actuales condiciones de competitividad, el mantenimiento de las explotaciones agropecuarias pasa por la mejora de la rentabilidad de las producciones tradicionales y por la búsqueda de nuevas alternativas. Ambas metas se podrían lograr si se cuenta con que el ganadero lleve a cabo una adecuada gerencia en su unidad económica [1]. Los sistemas de producción con ovinos estudiados cuentan con empresarios que dedican atención a los aspectos gerenciales. Sin embargo, éstos no han sido estudiados ni cuantificados hasta el momento.

Las funciones gerenciales se enmarcan en las fases mecánica y dinámica de la gerencia. En la fase mecánica se estudia qué debe hacerse y comprende las funciones de Planificación y Organización. La fase dinámica es operativa, y define la forma en que se dirige la empresa y se plasma en acciones actuales, conformada por las funciones de Dirección y Control [3, 5, 22]. La Dirección y el Control difícilmente pueden delimitarse, son procesos continuos que toman acciones correctivas y pertenecen a la fase dinámica de la gerencia, donde el manejo de la información permite a cada área y a cada sección o departamento, revisar los objetivos planteados y delegar funciones [3, 8, 20, 22].

En relación con las funciones gerenciales, cuando el empresario realiza una buena labor gerencial, los resultados productivos y económicos son satisfactorios [1, 31]. Al respecto, Rougoor [23] presentó una revisión de trabajos dedicados a estudiar la labor gerencial del empresario en sistemas agrícolas y relacionarla con características del mismo. También se ha intentado captar el desempeño gerencial mediante la utilización de otros métodos como la formalización de tipologías y cluster de empresas [19, 27].

Asimismo, se han presentado trabajos en los que se construyen índices relacionados con los comportamientos gerenciales, un ejemplo son los índices de gestión desarrollados por Peña y col. [19] y Peña [21]. Al respecto, Dios-Palomares y Martínez-Paz [6, 7] cuantifican mediante dos índices ponderados, el comportamiento de los gerentes de empresas procesadoras de aceite de oliva (*Olea europea*) desde el punto de vista de la gestión de calidad y del respeto medioambiental.

La dedicación y atención que presta el empresario a la gerencia suelen estar ligadas a las características del mismo. Esta relación ha sido estudiada, tratándose de explicar cómo estas características influyen en la toma de decisiones y en la aplicación de estrategias gerenciales [18, 31]. Las conclusiones muestran que la capacidad gerencial del ganadero puede estar afectada por la edad, la experiencia, el nivel educativo y los factores socioeconómicos.

La edad del ganadero toma importancia en los estudios de la capacidad gerencial, ya que proporciona información relativa de las dimensiones sociales de las explotaciones, asociándose con las características estructurales y de gestión de las mismas [29]. Se ha sugerido que los productores más jóvenes pueden tener una mejor visión de futuro, estar dispuestos a aplicar nuevas tecnologías y a diversificar la producción [12]. Otros no han encontrado efecto [18, 31]. Por tanto, los resultados no son concluyentes [2].

La experiencia en la actividad productiva es otra variable de interés, con resultados contradictorios [23]. Algunas investigaciones indican que los productores con más experiencia están menos dispuestos a aplicar nuevas pautas de gestión para mejorar los parámetros productivos [13]. Otros estudios no encontraron efecto [25].

El nivel educativo se ha investigado y se ha concluido que, una mejor educación conduce a una mayor habilidad para implementar innovaciones tecnológicas, y garantizar un cambio en la explotación [18, 31].

El asociacionismo supone una valiosa fuente de información para la Planificación de una producción exitosa [15, 23, 30]. Este aspecto se ve confirmado por los ganaderos de pequeños rumiantes en la Comunidad de Madrid que señalan que, la pertenencia a una organización de agricultores fue un factor protector ante enfermedades del rebaño [14].

De esta manera se ha evidenciado en la literatura, la posible influencia de las características del ganadero en la dedicación a las funciones gerenciales [20, 21]. Esta relación permite utilizar dichas características como instrumento para incidir en el nivel de atención a la gerencia en la empresa. En las explotaciones estudiadas sería interesante contar con una información cuantitativa, que permita diagnosticar el grado en el que se están aplicando los principios de la gestión, bajo el enfoque de los procesos básicos de la gerencia.

En base a lo anteriormente expuesto, el objetivo general de este trabajo fue estudiar la incidencia de las características

del empresario de la ganadería de ovino de la Comarca Natural La Mancha, sobre la gestión realizada bajo el prisma de las funciones gerenciales de Planificación, Organización, Dirección y Control.

MATERIALES Y MÉTODOS

Datos

Este trabajo recoge los resultados de uno de los objetivos generales de un proyecto de investigación¹ concedido por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España. El estudio fue conducido en la Comarca Natural la Mancha (España), caracterizada por un clima Mediterráneo continental [4]. De una población de 6781 empresas de ganado ovino se seleccionaron, 157 explotaciones al azar mediante un muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional [26], según situación geográfica y tamaño del rebaño, el error de experimentación fue de 7,7% (nivel de significación: 5%).

Se diseñó una encuesta de 226 preguntas referidas a aspectos sociales, técnicos y económicos y se aplicó una entrevista directa, correspondiente a la campaña 2010-2011, que consideró las *Características del productor como* edad, experiencia, nivel educativo, asociacionismo, y las que fueron *Descriptoras de las funciones gerenciales de* Planificación, Organización, Dirección y Control.

En la muestra estudiada, el nivel de educación se estructura en cuatro niveles (FIG. 1), el 71,9% de los productores tiene algún tipo de estudio, lo cual representa una característica favorable, ya que la educación es un valor cualitativo relacionado positivamente con las estrategias de manejo en las explotaciones. Sin embargo, existe una alta proporción de ganaderos con un nivel bajo (42,0%), que aunado a los que no tienen estudios (28,0%), puede representar un obstáculo en la adopción de nuevas tecnologías.

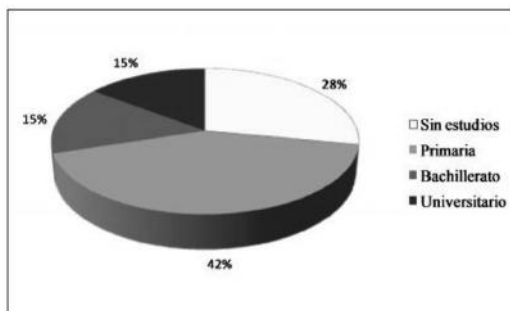


FIGURA 1. NIVEL EDUCATIVO DEL GANADERO DE OVINOS DE CASTILLA-LA MANCHA.

El 41,4% de los productores pertenece a la Asociación Nacional de Criadores de Ganado Ovino Selecto de Raza Manchega (AGRAMA). Esta circunstancia les permite el acceso a información respecto a las estrategias de planificación del manejo de los rebaños y facilita el conocimiento de las pautas que ya se han estandarizado a nivel de las asociaciones. Asimismo, por esta vía, cuentan con asesorías y capacitación del personal.

Construcción de los índices

Se analizaron las variables relacionadas con las funciones gerenciales a partir de las cuales se construyeron los índices parciales de gerencia, siguiendo la metodología desarrollada por Dios-Palomares y Martínez-Paz [6, 7], descrita a continuación:

a) En la primera fase se seleccionaron los atributos para cada función gerencial según Peña y col. [19, 20] y Peña, [21], y para la ponderación de cada atributo se tomó el valor cero (0) para la ausencia y cien (100) para la presencia.

b) En la segunda fase, los índices de las funciones gerenciales se construyeron considerando para la conformación del Índice de Planificación la información utilizada por el ganadero, y el manejo de prácticas operacionales, tales como pastoreo, instalaciones, alimentación suplementaria, reproducción y sanidad. En el *Índice de Organización* se consideró el organigrama de la finca, la gerencia del titular, y la selección del personal. Para el *Índice de Dirección* se contempló la capacitación del personal, asesorías y acciones actuales de mejora. Y en el *Índice de Control*, el uso de registros productivos, y evaluación de los objetivos.

La determinación de los pesos de los atributos o importancia relativa se determinó utilizando la opinión de 11 expertos mediante el método Delphi [24]. El panel de expertos estuvo compuesto por nueve veterinarios y dos ingenieros agrónomos. Participaron especialistas en el ámbito académico y de investigación en las disciplinas de sistemas de producción con pequeños rumiantes (3), economía (2) y gestión (2). Los agentes relacionados con el sector productivo lo constituyeron veterinarios de ejercicio libre (2), ganadero (1) y un representante de la administración pública vinculado con el sector ganadero (1).

c) Finalmente se agregaron las variables considerando el peso de cada atributo.

Una vez reducida la dimensionalidad de los mismos se cuantificaron los tres índices finales: Planificación, Organización, y Dinámico (Dirección y Control) en base a los scores resultantes del Análisis Factorial y se reescalaron entre 0 y 100.

1 Proyecto: Nivel de Competitividad del sistema productivo ovino lechero de la DOP Queso Manchego, Propuestas de mejora de viabilidad de las explotaciones (RTA2011-00057-C02-02).

Análisis estadísticos

Se realizaron análisis estadísticos descriptivos de las características del ganadero. Se realizó un Análisis Factorial Multivariante para contrastar la hipótesis de la relación entre los índices parciales de gerencia. Para estudiar la incidencia de las características del ganadero en su dedicación a las labores gerenciales, se aplicó un ANOVA, se estratificaron las variables explicativas edad, experiencia, nivel educativo y asociacionismo, y se contrastó la hipótesis de igualdad de medias que correspondería a la ausencia de la influencia que se pretende detectar. Los cálculos se realizaron con SPSS [28].

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Descripción de las características del ganadero

Los ganaderos de la Comarca Natural La Mancha se caracterizaron por poseer una edad promedio de 48,1 años. Un 53,5% de ellos tuvo una edad inferior a la media, lo que muestra que la media está muy próxima a la mediana (FIG. 2). El responsable de estas ganaderías se ha ocupado de la empresa durante 27,2 años, la distribución de frecuencias (FIG. 3) tiene una forma casi simétrica, y una variabilidad considerable, aunque se encontró un 33% de empresarios con más de 31 años dirigiendo la explotación, lo que indica que hay pocas empresas de reciente implantación. Esto concuerda con la edad del ganadero, indicando que la población está algo envejecida. Hay un grupo de ganaderos de mayor permanencia en la actividad, que quizás están garantizando la continuidad de estos sistemas. Los descendientes de los empresarios no permanecen en la finca y no se han incorporado nuevos ganaderos, siendo estos resultados opuestos a los encontrados por Peña y col. [20].

Los rangos observados en las variables que caracterizan al ganadero son amplios y este hecho favorece el estudio de su relación con los aspectos gerenciales, que es el objetivo general de esta investigación.

Cuantificación de las funciones gerenciales

Los resultados que se presentan en este apartado para cada uno de los índices, se refieren a dos aspectos diferenciados: a) la opinión de los expertos, que permitió establecer las importancias relativas de cada una de las variables que componen las funciones gerenciales y b) para cada uno de los índices se describen las variables que lo componen y se presenta la descriptiva de cada uno de ellos.

Función de planificación

Los expertos otorgaron mayor peso a la planificación de las vacunaciones y a los tratamientos con vitaminas y minerales. Los ganaderos le dan gran importancia al uso de la información para el establecimiento de los objetivos y de las actividades a desarrollar (TABLA I).

Estos productores hacen uso de la información principalmente proveniente de las asociaciones y otros colegas para

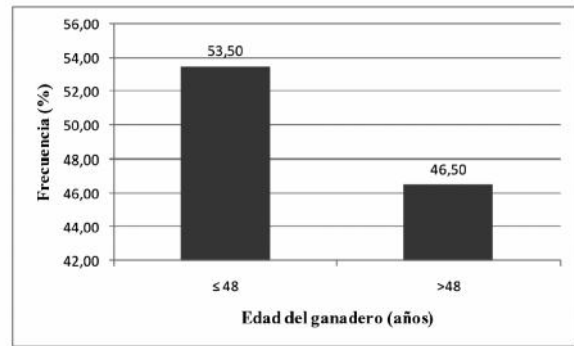


FIGURA 2. EDAD DEL PRODUCTOR DE OVINOS EN CASTILLA-LA MANCHA.

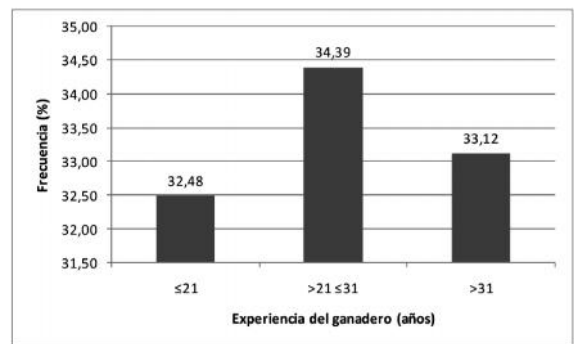


FIGURA 3. EXPERIENCIA DEL GANADERO DE OVINOS DE CASTILLA-LA MANCHA.

planificar el proceso productivo, resultando interesante la percepción que el ganadero tiene sobre la necesidad de mantenerse informado para establecer sus planes de trabajo.

La mayoría de los ganaderos planifica el pastoreo (94,5%) y divide el pastoreo por lotes de animales (80,0%), lo cual implica un proceso de planificación del manejo del rebaño durante las diferentes estaciones del año y por grupo fisiológico.

El 84,7% de las explotaciones gestionan el área de alojamiento en base a las parideras, lo cual es una característica favorable en la gestión de la mano de obra, que tiene como finalidad garantizar la sobrevivencia de los recién nacidos y de sus madres.

Función de organización

Los expertos (TABLA II) asignaron pesos similares, con una tendencia a otorgar un mayor valor al hecho de que la persona que gestione la explotación sea el titular de la misma. En cuanto a la conformación de los grupos humanos se encontró que en el 75,8% de las explotaciones, el gestor es el Titular, y el 56,1% de las mismas no considera ningún criterio para la selección del personal, lo cual puede relacionarse con el carácter familiar de estas empresas. El organigrama se establece con el Titular como el único operador de todas las acciones en el 31,8% de las ganaderías, y la división de trabajo en Titular-Obrero en el 42,7% de las mismas, indicando que la estructura de asignación de las actividades es bastante simple (TABLA III).

TABLA I
PONDERACIONES Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES DEL ÍNDICE DE PLANIFICACIÓN

Característica	Peso	Frecuencia % (número)	
		SÍ	NO
Información utilizada en la Planificación			
Usa Fuentes de Información	0,04	99,4 (156)	0,6 (1)
Hace Control lechero oficial	0,06	41,4 (65)	58,6 (92)
Manejo: Instalaciones, Pastoreo, Alimentación			
Hace Pastoreo	0,06	94,5 (150)	4,5 (7)
Hace lotes de pastoreo	0,06	80,0 (120)	20,0 (30)
Alimenta según nivel productivo	0,04	30,6 (48)	69,4 (109)
Distribuye el aprisco según grupo etareo	0,06	86,6 (136)	13,4 (21)
Tiene área de paridera	0,06	84,7 (133)	15,3 (24)
Reproducción			
Planifica parideras	0,03	84,7 (133)	15,3 (24)
Hace efecto macho	0,04	30,6 (48)	69,4 (109)
Hace Flushing	0,05	14,7 (23)	85,4 (134)
Hace tratamiento hormonal	0,05	47,8 (75)	52,2 (82)
Hace Inseminación Artificial	0,07	38,2 (60)	61,8 (97)
Sanidad			
Aplica Vacuna Mamitis Gangrenosa	0,09	26,1 (41)	73,9 (116)
Aplica Vacuna Agalaxia Contagiosa	0,11	90,4 (142)	9,6 (15)
Aplica Vitaminas y Minerales	0,11	14,0 (22)	85,9 (135)

TABLA II
PONDERACIONES DE LAS VARIABLES DEL ÍNDICE DE ORGANIZACIÓN

Organización	Peso
¿El Gestor es el Titular?	0,27
Organigrama	0,25
Selección del Personal	0,25
Método de selección	0,23

Función de dirección

La ponderación que dieron los expertos refleja que, las asesorías son consideradas de mayor importancia como estrategia para accionar, dinamizar y dirigir al personal (TABLA IV). La capacitación ocurrió en el 70% de las explotaciones y el uso de asesores (80% de las explotaciones) es otro aspecto que puede motivar al ganadero a ejecutar acciones para mejorar sus rendimientos productivos. Un 68,8% de las ganaderías implementan acciones de mejoras relacionadas con el manejo del rebaño, lo que se corresponde con el mejor uso de los recursos en base a los objetivos establecidos en la Planificación.

TABLA III
ORGANIGRAMA Y MÉTODO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Característica	Número	Frecuencia (%)
Organigrama		
Titular	50	31,8
Titular – Obrero	67	42,7
Titular-Encargado	11	7,0
Titular-Encargado-Obrero	29	18,5
Método de Selección de Personal		
Ninguno	88	56,1
Entrevistas	44	28,0
Referencias	11	7,01
Periodo de prueba	4	2,5
Todos los anteriores	10	6,4

Las actividades de la Dirección implican en similares magnitudes al Titular-Ganadero y al resto del personal, que en la mayoría de los casos conforman el mismo círculo familiar.

**TABLA IV
PONDERACIONES DE LAS VARIABLES DEL ÍNDICE DE DIRECCIÓN**

Dirección	Peso
Realiza capacitación	0,18
Frecuencia de capacitación	0,18
Usa asesores	0,21
Condiciones de asesorías	0,23
Acciones actuales de mejoras	0,19

Función de control

Las ponderaciones no presentan una amplia diferencia. La mayoría de las explotaciones evalúa los objetivos. Existe una baja proporción de ganaderos (51,6%) que evalúan los resultados a través del uso de la información de los registros productivos. Esto puede traer como consecuencia que no se detecten en el momento oportuno las desviaciones en el cumplimiento de la Planificación (TABLA V).

Relación entre las funciones gerenciales

Al contrastar si en las ganaderías estudiadas existe alguna relación entre las funciones gerenciales, tal como cabe esperar en base al planteamiento teórico expuesto [3, 20, 22], en el análisis Multivariante Factorial aplicado a los índices parciales de Planificación, Organización, Dirección y Control se encontró que, la varianza acumulada en el tercer componente fue de 91,99%. Esto permitió resumir mediante tres factores las características gerenciales de los productores. En la matriz de componentes rotados, el primer factor presentó valores positivos y similares para los índices parciales de Dirección (0,894) y Control (0,833). El segundo factor presenta un alto valor positivo para Planificación (0,932) y el tercero un valor alto positivo para el índice parcial de Organización (0,979). Los resultados indican que en la gestión, destacó un primer factor asociado positivamente con los índices parciales que conforman la fase dinámica de la gerencia (Dirección y Control) lo cual generó lo que se ha denominado el *Índice dinámico de la gerencia (IDG)*, que se refiere a las formas de manejo de la empresa. Al integrar los índices de Dirección y Control se obtienen y articulan elementos humanos, y de revisión.

Esta nueva función gerencial global agrupa las estrategias y aplicaciones de manejo de las explotaciones, y contempla esencialmente la ejecución del trabajo, evaluando que el mismo se corresponda con lo planificado. Se confirma así, en este sector ganadero, la propuesta teórica de Bustos [3] y Reyes [22].

En el IDG toma importancia el aspecto humano, ya que constituye la parte que evalúa el desempeño de los trabajadores, tanto a nivel personal como en los resultados productivos. En él se contemplan las características y habilidades personales para hacer frente a los problemas, en el momento adecuado y de la manera correcta.

En los índices de Planificación y Organización no se encontró evidencia de relación entre ellos para el sector estudiado, ya que cada uno viene explicado por un factor ortogonal distinto.

En la descripción de los índices parciales de gerencia se observa que, en general existe un desempeño medio (TABLA VI). El IDG obtuvo el mejor desempeño (56,3), seguido por los índices de planificación y de organización respectivamente.

Influencia de las características del ganadero en su desempeño gerencial

Efecto de la edad del ganadero sobre las funciones gerenciales

Se encontraron diferencias (P<0,05) en el desempeño del IDG, para distintas edades de los empresarios, con un mayor valor para los ganaderos más jóvenes, lo que puede estar relacionado con una mayor disposición al uso de asesorías, capacitación, y de los registros productivos (TABLA VII).

Efecto de la experiencia sobre las funciones gerenciales

Los ganaderos con más de 31 años de experiencia presentaron el menor desempeño en el IDG (P<0,05), lo que indica que este grupo de productores posee una visión poco clara

**TABLA V
PONDERACIONES Y DESCRIPTIVA DE LAS VARIABLES DEL ÍNDICE DE CONTROL**

Característica	Peso	Frecuencia % (número)	
		SÍ	NO
Uso de registros	0,51	51,6 (81)	48,4 (76)
Evaluación del objetivo	0,49	67,5 (106)	32,5 (51)

**TABLA VI
DESCRIPCIÓN DE LOS ÍNDICES PARCIALES DE GERENCIA**

Índice	Media	Desviación típica	Valor mínimo	Valor máximo
Planificación	50,4	21,6	0	100
Organización	43,9	23,3	0	100
Dinámico	56,3	22,4	0	100

**TABLA VII
EFECTO DE LA EDAD SOBRE LAS FUNCIONES GERENCIALES**

Edad del ganadero (Años)	N ¹	IP ²	IO ³	IDG ⁴
½ 48	84	50,1	43,9	59,6a
>48	73	50,7	43,9	52,4b
F		0,02	0,0	4,17**

1: número de explotaciones, **: P<0,05. 2: índice de planificación, 3: índice de organización, 4: índice dinámico de la gerencia.

de la necesidad de estimular al personal y controlar los resultados (TABLA VIII). Esto puede relacionarse con el hecho de que estos productores poseen un mayor conocimiento de los eventos que pueden ocurrir en su explotación, aspectos que han definido su racionalidad productiva, generándole confianza para manejarse en un escenario de incertidumbre sobre la base de un sistema intuitivo personalizado [17]. Estos productores consideran suficiente el proceso de toma de decisiones de manera cualitativa a través de la intuición [11].

Efecto del nivel de educación sobre las funciones gerenciales

En la TABLA IX se observa que el nivel de estudios afectó al índice de Organización y al IDG, ya que se encontró una clara tendencia a un mejor desempeño en los ganaderos con mayor nivel de educación.

El mayor puntaje medio obtenido en el Índice de Organización (TABLA IX) indica que, los ganaderos con mejor formación pueden tener conocimientos que le permitan conceder importancia a una adecuada selección del personal, así como ejercer un liderazgo en la distribución de actividades y capacitación de las personas que trabajan en la explotación. En este aspecto de la Organización se destaca el hecho que tienen un comportamiento significativamente mejor los ganaderos con nivel universitario.

Los empresarios sin estudios dedican menos atención a la fase dinámica ($P < 0,05$). Contrastando con las personas con un nivel de educación universitario, que tienen una mayor capacidad de orientación del personal y aplican estrategias de monitoreo de los resultados productivos (TABLA IX).

Se distingue la función dinámica del resto de las funciones gerenciales en relación a la influencia del nivel de estudios. Existe diferencia de atención a la Dirección y Control entre los empresarios sin estudios y los titulados superiores, con mayor dedicación en estos últimos lo cual corrobora algunas investigaciones [10], que indican que un productor preparado académicamente tiende a ser más proactivo en la adaptación a los cambios en la empresa.

Efecto del asociacionismo sobre las funciones gerenciales

El ganadero que está asociado, tuvo un mejor desempeño de las funciones gerenciales ($P < 0,01$). En este caso, el asociacionismo se puede relacionar con el mejor acceso a la información que aportan las asociaciones, y es de utilidad para planificar las actividades en la explotación (TABLA X).

A través del asociacionismo se cuenta con capacitación del personal y acceso a registros productivos. Estos le permiten al ganadero comparar los resultados con lo planeado. Se obtiene así una mejor valoración en el IDG para los empresarios que se asocian. Asimismo, los servicios de extensión a través de las asociaciones, pueden ayudar a reducir las limitaciones que pueden presentarse por la racionalidad productiva del ganadero.

**TABLA VIII
EFECTO DE LA EXPERIENCIA SOBRE LAS FUNCIONES GERENCIALES**

Experiencia del ganadero (Años)	N ¹	IP ²	IO ³	IDG ⁴
½ 21	51	45,0a	43,6	56,5ab
>21½31	54	56,3b	40,9	62,2b
>31	52	49,4a	47,2	49,9a
F		3,77**	0,99	4,17**

1: número de explotaciones, ** $P < 0,05$. 2: índice de planificación, 3: índice de organización, 4: índice dinámico de la gerencia.

**TABLA IX
EFECTO DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SOBRE LAS FUNCIONES GERENCIALES**

Nivel de educación	N ¹	IP ²	IO ³	IDG ⁴
Sin estudios	44	50,2	35,9a	51,7a
Primaria	66	48,5	46,3b	53,4a
Bachillerato	24	50,4	44,4b	65,6b
Universitario	23	55,9	51,3c	63,4b
F		0,65	2,9**	3,29**

1: número de explotaciones, ** $P < 0,05$. 2: índice de planificación, 3: índice de organización, 4: índice dinámico de la gerencia.

**TABLA X
EFECTO DEL ASOCIACIONISMO SOBRE LAS FUNCIONES GERENCIALES**

Asociacionismo	N ¹	IP ²	IO ³	IDG ⁴
Está asociado	65	62,9a	51,04a	69,26a
No está asociado	92	41,5b	38,79b	47,10b
F		48,93***	11,21***	48,91***

1: número de explotaciones, *** $P < 0,01$. 2: índice de planificación, 3: índice de organización, 4: índice dinámico de la gerencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los índices gerenciales constituyeron una herramienta útil, para la obtención de información que permitió profundizar en el proceso de toma de decisiones en los sistemas de producción con ovinos en Castilla-La Mancha, detectando sus potencialidades y limitaciones en el proceso gerencial.

Se determinó que el desempeño gerencial promedio en las ganaderías estudiadas no alcanzó niveles óptimos, por lo que es necesario mejorar la gestión en todos los procesos vinculados con las condiciones de trabajo, que implique planificación de las actividades, organización del personal y uso de la información.

Se evidenció que las funciones de Dirección y el Control están relacionadas, y a partir de esta relación se generó el *IDG*, que contempla todas las acciones que ejecuta el factor humano para alcanzar los objetivos propuestos.

Existe una clara incidencia de las características del ganadero, tales como la edad, la experiencia, y las que conforman su capital social (educación y asociacionismo), en su desempeño gerencial, siendo el *IDG* el más afectado por estas características.

Dado que el nivel de dedicación a la gerencia en el sector estudiado es mejorable, se propone el establecimiento de medidas que, a través de las características de los ganaderos, proporcionen una notable mejora del desempeño de la misma. Considerando los resultados obtenidos, se recomienda promover la incorporación al sector de productores jóvenes, dispuestos a asociarse y con un nivel de estudios superior.

AGRADECIMIENTO

Al Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad Central de Venezuela, por financiar estudios Doctorales de uno de los Autores. El estudio fue financiado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España, Proyecto: RTA2011-00057-C02-02.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ALEJUA, H. Caracterización y análisis del proceso gerencial aplicado por los productores de maíz del Municipio Turén, Estado Portuguesa, Venezuela. **Agroaliment.** 14: 15-25. 2002.
- [2] BURTON, R. An alternative to farmer age as an indicator of life-cycle stage: The case for a farm family age index. **J. Rural Stud.** 22: 485-492. 2006.
- [3] BUSTOS, E. El proceso administrativo. **El proceso administrativo y planeación.** Unidad II. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Computo. México. 96 pp. 2003.
- [4] CABALLERO, R. Stakeholder interactions in Castile-La Mancha, Spain's cereal-sheep system. **Agric Hum Values.** 26: 219-231. 2009.
- [5] CHIAVENATO, I. Teoría neoclásica de la administración. **Introducción a la teoría general de la administración.** 3era Ed. McGraw-Hill Interamericana. México. 494 pp. 2006.
- [6] DIOS-PALOMARES, R.; MARTÍNEZ-PAZ, J. Análisis de eficiencia de la industria oleícola desde un enfoque multioutput con distancias econométricas. **Rev. de Estud. Empres.** Segunda época. 8: 84-138. 2010.
- [7] DIOS-PALOMARES, R.; MARTÍNEZ-PAZ, J. Technical, quality and environmental efficiency of the olive oil industry. **Food Policy.** 36: 526-534. 2011.
- [8] DIOS-PALOMARES, R.; PEÑA, M.; CAÑAS, J. Las funciones gerenciales y los resultados productivos en sistemas ganaderos de doble propósito en Venezuela. Un estudio mediante índices. **XV Encuentro de Economía Aplicada.** A Coruña, 06/7-8. España. sp. 2012.
- [9] GARCÍA-DÍAZ, L.; MANTECÓN, A.; SEPÚLVEDA, W.; MAZA, M. Producción de leche ovina como alternativa de negocio agropecuario: modelo de producción en Castilla y León (España). **Rev. Mex. de Agroneg.** 31: 6-18. 2012.
- [10] GASSON, R. Educational qualifications of UK farmers: A review. **J. Rural Stud.** 14: 487-498. 1998.
- [11] GUERRA, G. Bases para la toma de decisiones en la empresa agropecuaria. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Costa Rica. **Manual de administración de empresas agropecuarias.** 580 pp. 1992.
- [12] HALLIDAY, J. Attitudes towards farm diversification: results from a survey of Devon farmers. **J. Agr. Econ.** 40: 93-100. 1989.
- [13] HANSSON, H.; FERGUSON, R. Factors influencing the strategic decision to further develop dairy production — A study of farmers in central Sweden. **Livest. Sci.** 135: 110-123. 2011.
- [14] MAINAR-JAIME, R.C.; VAZQUEZ-BOLAND, J.A. Associations of veterinary services and farmer characteristics with the prevalences of brucellosis and border disease in small ruminants in Spain. **Prev. Vet. Med.** 40: 193-205. 1999.
- [15] MANEVSKA-TASEVSKA, G.; HANSSON, H. Does Managerial Behavior Determine Farm Technical Efficiency? A Case of Grape Production in an Economy in Transition. **Manag. Decis. Econ.** 32: 399-412. 2011.
- [16] MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (MAGRAMA). Informe de Noviembre 2011. En Línea: [www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-grarias/Informenoviembre11ovino-caprino\)tc7-207662.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-grarias/Informenoviembre11ovino-caprino)tc7-207662.pdf). 25/04/2013.
- [17] NUTHALL, P. The intuitive world of farmers – The case of grazing management systems and experts. **Agr. Syst.** 107: 65-73. 2012.
- [18] ONDERSTEIJN, C.J.M.; GIESEN, G.W.J.; HUIRNE, R.B.M. Identification of farmer characteristics and farm strategies explaining changes in environmental management and environmental and economic performance of dairy farms. **Agr. Syst.** 78: 31-55. 2003.
- [19] PEÑA, M.E.; URDANETA, F.; ARTEAGA, G.; CASANOVA, A. Niveles gerenciales en sistemas de doble propósito (Taurus-Indicus). I. Construcción de un índice de gestión. **Rev. Cientif. FCV-LUZ.** VII (3): 221-229. 1997.

- [20] PEÑA, M.E., 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. **Rev. Fac. Agron.** 1: 259-264. 1999.
- [21] PEÑA, M. Análisis de la gestión empresarial en bovinos doble propósito y su relación con la eficiencia técnica. Caso Municipios Catatumbo y Colón, Estado Zulia. Universidad de Córdoba. Tesis de Doctorado. 279 pp. 2012.
- [22] REYES-PONCE, A. Elementos de la Administración. **Administración de las empresas. Teoría y práctica.** 1ª. Parte. Editorial Limusa. México. 193 pp. 2004.
- [23] ROUGOOR, C.W.; TRIP, G.; HUIRNE, R.B.M.; RENKEMA, J.A. How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics. **Agr. Econ.** 18: 261-272. 1998.
- [24] ROWE, G.; WRIGHT, G. The Delphi technique: Past, present, and future prospects: Introduction to the special issue. **Tech. Forecast. Soc.** 78:1487-1490. 2011.
- [25] SHARMA, K.N.S.; PATEL, R.K. Quantification of management input in milk production. **Indian J. Anim. Sci.** 58: 253-259. 1988.
- [26] SILVA-AYCAGUER, L.C. Muestreo aleatorio estratificado. **Diseño razonado de muestras y captación de datos para la investigación sanitaria.** Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid. 332 pp. 2000.
- [27] SOLANO, C.; LEÓN, H.; PÉREZ, E.; HERRERO, M. Characterising objective profiles of Costa Rican dairy farmers. **Agr. Syst.** 67: 153-179. 2001.
- [28] SPSS. Guía breve de SPSS versión 15.0. SPSS. Inc., Chicago, 177 pp. 2006.
- [29] THENAIL, C. Relationships between farm characteristics and the variation of the density of hedgerows at the level of a micro-region of bocage landscape. Study case in Brittany, France. **Agr. Syst.** 71: 207-230. 2002.
- [30] VALERIO, D.; GARCÍA, A.; PEREA, R.; ACERO, R.; GÓMEZ, G. Caracterización social y comercial de los sistemas de ovinos y caprinos de la Región Noroeste de la República Dominicana. **Intercien.** 34: 637-644. 2009.
- [31] VELASCO-FUENMAYOR, J.; ORTEGA-SOTO, L.; SÁNCHEZ-CAMARILLO, E.; URDANETA, F. Factores que influyen sobre el nivel tecnológico presente en las fincas ganaderas de Doble Propósito localizadas en el estado Zulia, Venezuela. **Rev. Cientif. FCV-LUZ.** IX (2): 187-195. 2009.