

CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO GERENCIAL APLICADO POR LOS PRODUCTORES DE MAÍZ DEL MUNICIPIO TURÉN, ESTADO PORTUGUESA, VENEZUELA

Hilda Alejua¹

Recibido: 08-05-2002

Aceptado: 19-06-2002

RESUMEN

Con el propósito de caracterizar y analizar el proceso gerencial desarrollado por los productores de maíz del municipio Turén, uno de los más importantes del estado Portuguesa desde el punto de vista agrícola, se realizó un estudio basado en información técnico-económica de las unidades de producción. Los resultados obtenidos dan cuenta de la predominancia de estilo gerencial autocrático, en el cual el productor actúa como dueño y gerente de la finca, y es quien realiza todas las funciones gerenciales sin tener conocimientos o estudios formales. A partir de una encuesta técnica a una muestra representativa de productores de maíz del mencionado municipio se analizó el grado de cumplimiento de las principales funciones gerenciales, y se identificaron tres Niveles Gerenciales: el Superior, con el menor porcentaje de incidencia (9%); el Suficiente, que representó la mayor dominancia con un 53%; y el Deficiente, con un 38%. Se observó también una correlación positiva entre el nivel gerencial y el rendimiento de la producción física de maíz. Este hecho indica que aquellos productores que gerencian su unidad de producción con eficiencia, siguiendo un proceso gerencial formal, obtienen mejores resultados que los restantes.

Palabras clave: Gerencia, Funciones gerenciales, Maíz, Turén

ABSTRACT

A study based on technical and economic information concerning production units was carried out in order to characterize and analyze the management process developed by Turen maize producers. From the agricultural point of view, Turen is one of the most important municipalities in Portuguesa State. The final results show the predominance of an autocratic management style where producers act as owners and farm managers and carry out management functions without having formal knowledge or studies. Management functions were analyzed based on a technical questionnaire using a representative sample of maize producers from the mentioned municipality. Three management levels were identified. They were: Superior, with the lowest incidence percentage (9%); Sufficient, with 53%, the largest representation; and Deficient with 38%. A positive correlation was observed between management levels and physical maize production yields. Such results indicate that those producers that efficiently manage their production units, following a formal management process, obtain better results than the others.

Key Words: Management, management functions, maize, Turén

RÉSUMÉ

Dans cet article l'auteur propose une étude technique et économique des unités de production de maïs situées dans la municipalité de Turén (État de Portuguesa, Venezuela), en analysant le modèle de gestion développé par les producteurs agricoles. D'après les résultats obtenus, dans cette région agricole, l'une de plus importantes du pays, prédomine un style de gestion de caractère « autocratique ». Pour l'auteur, cela signifie que les producteurs de Turén agissent non seulement comme propriétaires, mais aussi comme managers de la ferme, encore dans les cas où ils n'ont pas d'études formelles dans le domaine de la gestion. Au moyen d'une enquête technique appliquée à un échantillon représentatif, l'auteur a évalué les caractéristiques de la gestion en identifiant trois niveaux de performance: supérieur (moins de 9%), suffisant (53%) et déficient (38%). Les résultats montrent une corrélation positive entre le niveau de performance de la gestion et le rendement physique du maïs.

Mots clés: Gestion, Management, Maïs, Turén

1 Ingeniero Agrónomo (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, UCLA, Venezuela); M. Sc. en Desarrollo Rural (Universidad Central de Venezuela, UCV); investigadora en el área análisis situacional relacionada con la agricultura; profesora asistente de UCLA en diversas asignaturas sobre economía general y agrícola; editora de SOCIOAGRO, órgano divulgativo del departamento de Ciencias Sociales, Decanato de Agronomía de la UCLA. **Dirección Postal:** UCLA, Decanato de Agronomía. Núcleo Héctor Ochoa Zuleta. Dpto. de Ciencias Sociales. Área de la Colina, final Av. La Ribereña, redoma Agua Viva. Barquisimeto, Edo. Lara. Apdo. Postal 400. Teléfono: 58-251-2592331. **E-mail:** halejua@ucla.edu.ve

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, al igual que en otros países del mundo, la necesidad de cambios estructurales al nivel de todos los sectores económicos es una realidad. Esta necesidad es más sentida en el sector rural. El sector agrícola de la economía regional es el que más ha padecido la crisis que ha vivido Venezuela en los últimos años. Esto se pone de manifiesto en el hecho de que en el período comprendido entre los años 1988-1997, el PIB agrícola *per cápita* decreció a una tasa del 2% anual, en tanto el PIB *per cápita* de toda la economía creció al 1,2 % anual entre los años 1989-1997. (CONICIT/ FIR, 1997). Adicionalmente, las importaciones agroalimentarias que compiten con la producción agrícola doméstica crecieron al 11,5 % anual durante el período 1990-1997. Estas circunstancias, aunadas a otros factores como el aumento de las tasas de interés (que limitan el acceso al financiamiento del cual depende la mayoría de los productores agrícolas); el incremento constante de los costos de producción; el estancamiento de los precios de venta al nivel del detal de los productos; la eliminación de subsidios; la eliminación de aranceles a ciertos productos foráneos, la prevalencia de políticas agrícolas poco claras, entre otros, representan para el sector agrícola nacional un escenario particularmente difícil, que hace de la agricultura un negocio poco rentable.

El estado Portuguesa se considera desde hace tiempo uno de los principales centros de producción de rubros agrícolas tales como cereales y oleaginosas, orientado a abastecer fundamentalmente la demanda agroindustrial. Cultivos como el ajonjolí, la caña de azúcar, el tabaco, el maíz, el arroz y el sorgo, entre otros, constituyen la mayor participación del estado Portuguesa en la producción nacional de cultivos industriales. A pesar de que en el estado Portuguesa en general, y en el municipio Turén en especial, existen suelos con vocación agrícola, están radicadas empresas que tienen un alto índice de mecanización y un elevado grado de inversión al nivel de infraestructura y de parcela, entre otros aspectos favorables, actualmente no existe una relación apreciable entre estos desarrollos agrícolas y los rendimientos alcanzados.

El maíz representa el alimento básico de más de la mitad de la población mundial, y en Venezuela es el cereal de mayor consumo, junto con el arroz y el trigo. Es a su vez uno de los principales rubros de producción en el municipio Turén. Sin embargo, de acuerdo con datos aportados por la UEDA-Portuguesa (Unidad Estatal de Desarrollo Agrícola, adscrita al antiguo Ministerio de Agricultura y Cría en este estado), la producción de maíz correspondiente a Portuguesa durante el período 1994-1997 no experimentó aumentos significativos. En promedio la producción de este período representó el 30% de la producción nacional, y prácticamente se estancó. Esto indica que no ha habido

un crecimiento significativo de la producción, sino una disminución relativa en términos *per cápita*, ya que no cubre la demanda adicional ocasionada por el crecimiento poblacional.

En el municipio Turén también se puede observar que la producción del rubro en cuestión no experimentó aumentos importantes. Sin embargo, este municipio aporta un porcentaje importante total de la producción de maíz del estado Portuguesa. Cifras aportadas por la UEDA-Portuguesa y FUDECO (varios años) dan cuenta de que durante el período 1994-1997 el rendimiento promedio obtenido en el rubro maíz se ubicó en 3.000 kg/ha. Esto pone de manifiesto la inestabilidad del negocio, ya que junto al estancamiento en la productividad por hectárea, los rendimientos alcanzados son significativamente menores a los de otras latitudes. Esta circunstancia revela la presencia de un escenario de baja productividad y competitividad, en el que los productores se hacen cada día más dependientes de políticas del Estado, impidiendo lograr la deseada sostenibilidad agrícola. Se pudo conocer además que los pequeños productores obtienen rendimientos promedios cercanos a los 2.000 kg/ha. Este tipo de productores sólo siembra lo indispensable para autoconsumo, debido a los altos costos de producción (estimados en 350.000 Bs/ha para el año 1997, según cálculos de ASOPORTUGUESA, 1997). De esta manera las grandes siembras, con mayores rendimientos, son realizadas por algunos medianos y grandes productores, que sí tienen acceso al crédito y a la asistencia técnica.

Aunada a esta problemática de productividad se presenta la que atraviesan los productores al momento de colocar sus cosechas en los centros de recepción. Es frecuente que se presente una gran indefinición de políticas de recepción, lo que muchas veces perjudica a los productores que esperan por un cupo y un buen precio.

A pesar de que el municipio Turén surge de un gran proyecto de colonización iniciado en el año 1950 (pasando por un proceso largo y dificultoso hasta lograr el establecimiento de colonias organizadas como empresas productivas con un gran acervo tecnológico, que lo convirtieron en un municipio productor cerealero por excelencia de gran importancia en el país), se observa un estado de estancamiento y disminución de la productividad, del rendimiento y la sostenibilidad agrícola de los productores de maíz en él asentados. Velásquez (1996) señala que los productores de maíz de la localidad atraviesan problemas tales como bajos rendimientos, detrimento de la productividad, deficiencia de nutrientes en los suelos, compactación y sequía; incidencia de plagas y enfermedades, presencia de un sistema inadecuado de rotación de cultivos, así como otros problemas técnicos que han sido objeto de estudio en la última década. El objetivo ha sido la búsqueda de soluciones

por parte del sector investigativo. Pero, a pesar de que se ha demostrado que las investigaciones de tipo agrobiológico han dado beneficios en el municipio, cabe preguntarse ¿qué ha pasado con la asimilación de esos resultados por parte de los productores del campo? ¿por qué el productor agrícola sigue haciendo las cosas de la misma manera?.

También existen en este municipio problemas de asistencia técnica, ya que el productor está sujeto a la que recibe por parte de la organización a la que pertenece (si es que está afiliado a alguna) puesto que su bajo capital financiero no le permite contratar profesionales o expertos en el área que puedan permanecer controlando sus unidades productivas constantemente. Al contrario, dependen de supervisiones esporádicas, en las que el productor tiene escasa participación en la toma de decisiones, ya que le venden un paquete a cambio del financiamiento. A su vez son afectados por graves problemas de financiamiento, hecho fácilmente palpable por cuanto dependen de entidades financieras privadas, de intermediarios, de arrendatarios, de organizaciones o asociaciones, de la agroindustria, de casas comerciales, etc. El acceso a estas fuentes se hace cada vez más difícil debido a las condiciones, planes y plazos de financiamiento, así como por las altas tasas de interés que les exigen, y por la inexistente e ineficiente actuación de los entes de financiamiento público. En este último caso la razón más frecuente estriba en el escaso capital que manejan y en la lenta recuperación de los créditos que otorgan.

No obstante la situación adversa antes descrita, otro de los principales problemas que dicha región enfrenta es el manejo inadecuado que se ha dado a los factores productivos, aspecto éste de gran importancia para los objetivos del presente estudio. Se sabe que el manejo gerencial de la empresa agrícola en Venezuela se ha llevado de una manera empírica: el productor agrícola venezolano ha gerenciado intuitivamente sus unidades económicas, por lo general sin realizar estudios formales sobre gerencia o sobre manejo de procesos en la empresa; sin contar tampoco con asesores capacitados en la materia, y tomando decisiones en forma rápida basadas en conductas poco racionales y sin seguir ninguna metodología que les permita aplicar procedimientos lógicos y objetivos. Tal situación ha propiciado un manejo ineficiente de los recursos (Herrera, 1995).

Diversos autores en el campo de la Gerencia han hecho grandes aportes al respecto, llegando a la conclusión de que aquella como factor de producción representa el elemento integrador de los restantes factores productivos. Se fundamenta en establecer y lograr los objetivos de la organización, incrementando la eficiencia en el uso de los recursos. Representa, por lo tanto, el factor más importante que tiene cualquier empresa.

Una parte importante de las empresas agrícolas venezolanas han pretendido gerenciar sin conocimientos teóricos, dejando en manos de la suerte, de la intuición o de la experiencia lo que pueda suceder, a pesar de que toda base teórica bien cimentada otorga mejores posibilidades de obtener soluciones sólidas y efectivas a los problemas. Sin embargo, es importante señalar que el sólo conocimiento de la teoría o de los principios administrativos no es garantía de éxito si no son bien utilizados. En Venezuela se ha convertido en una necesidad incorporar técnicas gerenciales avanzadas para las instituciones, las empresas, los gobiernos y todo tipo de organizaciones como mecanismo que permita enfrentar los nuevos retos políticos, económicos, sociales, financieros, comerciales que se presentan como consecuencia de la globalización e integración económica del país al resto del mundo.

A pesar de la importancia que reviste la función Gerencial como componente de cualquier organización, existen algunas empresas que operan sin la debida aplicación de los principios para la gestión y solución de sus problemas. Tradicionalmente las empresas agrícolas venezolanas no le han dado mayor importancia a estos principios. El papel fundamental que tienen los productores de fincas con respecto a implementar un eficiente manejo gerencial, donde sean capaces de lograr alta productividad en sus empresas, no es reconocido por ellos mismos. Los productores agrícolas han realizado, gradualmente y cuando lo han requerido, los cambios que juzgaban pertinentes en sus sistemas productivos. En general estos cambios eran conducidos con base en la experiencia acumulada, en la tradición familiar, etc., pero los productores no se han percatado de la magnitud de estos últimos cambios, debido a la inexistencia de un manejo sistemático del proceso gerencial en la empresa.

En este complejo escenario se ha desarrollado esta investigación, con el propósito de diagnosticar y analizar los mecanismos del proceso gerencial que aplican los productores de maíz en sus sistemas productivos. Esto da un marco de referencia para conocer sus potencialidades y debilidades en este contexto, al mismo tiempo que permite plantear alternativas y recomendaciones viables y funcionales en dichas organizaciones agrícolas fundamentadas en la realidad existente, ya que la problemática planteada en los productores del municipio obliga a reflexionar sobre cómo están manejando los productores de maíz sus unidades de producción. Se parte del diagnóstico del manejo y la aplicación del proceso gerencial en la empresa agrícola de los productores de maíz del municipio Turén, a fin de determinar el desempeño de las actividades gerenciales por ellos desarrolladas. Dentro de los resultados más relevantes destaca que la mayoría de los productores de la muestra en estudio carecen de conocimientos formales o sistemáticos

del manejo que deben dar a sus empresas agrícolas. Se observó así mismo que la mayoría de estos productores tiene escasa visión de la finca como negocio, y la manejan de manera empírica.

1. LA GERENCIA EN LOS PROCESOS AGRÍCOLAS

El desarrollo del proceso agrícola depende en gran medida de la adecuada gerencia que se lleva a cabo en cada unidad económica. No importan lo pequeña que sean sus dimensiones, su volumen de negocio o lo sencillo de su organización, ya que la suma de las producciones de todas las empresas agrícolas de un país van a componer la producción agrícola total del mismo (Guerra, 1992).

Con el acelerado desarrollo científico y tecnológico actual, en particular en la actividad agrícola, es cada día más importante para los responsables del servicio a estas empresas manejar por completo los conocimientos de las ciencias sociales, y en particular los relativos al manejo gerencial de sus unidades económicas. Aguilar *et al.* (1992) señalan que en la empresa agrícola la eficiencia con que los individuos trabajen en grupo para obtener fines comunes depende en gran medida de la capacidad y habilidad del gerente de la misma. La gerencia es esencial en toda actividad organizada y en todos los niveles de la organización de una empresa agrícola. En cualquier tipo de empresa agrícola es de gran importancia la utilización del recurso gerencial, ya que se trata de los fundamentos para establecer y lograr los objetivos que persigue la empresa.

Tradicionalmente, en las empresas agrícolas de América Latina no se ha dado mayor importancia al conocimiento y manejo de los principios gerenciales (Polan, 1995). Esta misma situación ocurre en el caso de las empresas agrícolas venezolanas, y no se justifica ya que la inversión de la empresa agrícola moderna es cuantiosa. Los constantes avances en la tecnología moderna proveen un gran número de nuevas prácticas y técnicas que obligan al productor a tomar decisiones estratégicas en cuanto a la adopción de tecnología y su aplicación. Esto se hace difícil debido a la falta de organización de la empresa, y trae como consecuencia que no se puedan conocer con exactitud los resultados de las innovaciones adoptadas. Todo lo anterior representa el conjunto de los principales problemas a los que se enfrenta la empresa agrícola venezolana, de carácter múltiple y complejo.

El productor agrícola venezolano se ha desarrollado dentro de un marco de idas y venidas, éxitos y fracasos, altas y bajas, más amparado por políticas proteccionistas del Estado que por la capacidad gerencial interna de la propia agroempresa (Herrera, 1995). El estado Portuguesa, en particular, no escapa a esta situación. Si se analiza lo expuesto por Gómez (1994), cuando afirma que el progreso agrícola del país se ha debido más que nada a incremen-

tos de áreas cultivadas que a los aumentos de los rendimientos de la producción (que no representan los únicos factores que influyen en la productividad, pero sí un aspecto importante de la misma), es posible entender que éste es uno de los grandes problemas que persiste en el país, y que se manifiesta actualmente en el municipio objeto de estudio.

Las investigaciones sobre el sector agrícola del estado Portuguesa se han centrado básicamente en el estudio de aspectos biológicos de la producción, pero existen muy pocos estudios que establezcan interrelaciones entre variables tales como rendimientos, administración, costos, ganancias, etc., estrechamente ligados a la actividad agrícola. En el sector científico y tecnológico del estado Portuguesa se han desarrollado diversas investigaciones que cubren particularmente aspectos agroecológicos, técnicos, manejo de suelos y de productos químicos, de mejoramiento genético, entre otros. Cifras de la Comisionaduría de Ciencia y Tecnología del estado Portuguesa (CONICIT/FIR, 1997) revelan que durante el periodo 1978-1994 se produjeron alrededor de 420 trabajos en el área agrícola, relacionados todos con aspectos técnico-agronómicos del cultivo. La mayor cantidad estuvo relacionada con cereales (30%), seguido por textiles y oleaginosas (19%), frutales (9%), caña (6%), leguminosas (5%), hortalizas (4%), suelos (4%), plagas (8%) y raíces y tubérculos (2%), aspectos de transferencia tecnológica y socioeconómicos (3%) y el restante 10% en otros cultivos y misceláneas. Sin embargo estos estudios no han dado los resultados esperados para resolver la problemática existente en el estado. De estas cifras se puede inferir la carencia de estudios que se centren en el análisis de las variables socioeconómicas y, en especial, en el aspecto gerencial de las agroempresas, que permitan completar estudios multidisciplinarios y poder así indicar con más propiedad los cambios que los productores y las instituciones deben implementar.

Según CONICIT/FIR (1997), Turén representa dentro del estado Portuguesa el municipio que tiene mayor intensidad de producción agrícola, donde los productores están más permeados por la tecnología, lo que puede indicar la presencia de un mayor índice cultural. Esta intensidad de producción ha llevado a la progresiva degradación y contaminación de suelos y aguas, a la desaparición de fauna, al aumento de plagas y enfermedades en cultivos y en humanos, lo que conlleva en general al estancamiento o reducción de los rendimientos de la producción en los rubros que allí se explotan, debido al mal manejo que le ha dado a los recursos productivos.

De todo lo anteriormente expuesto resulta un cuadro complejo, caracterizado por un ambiente de incertidumbre y estancamiento de la productividad agrícola, en particular en el caso de la producción de maíz en el sector. En

este escenario, la gerencia se presenta como un factor imprescindible para mejorar el proceso productivo, a pesar de ser un elemento escasamente estudiado en la zona. El estudio permitió conocer en forma real y objetiva la problemática en el área de gerencia de fincas, en la que el inadecuado manejo gerencial constituye una de las principales causas de las ineficiencias que presentan los productores de maíz en Turén, aunado al escaso conocimiento de herramientas gerenciales que les permitan determinar con exactitud la rentabilidad obtenida en el rubro que producen.

2. ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL PROCESO GERENCIAL

La evolución del pensamiento gerencial presenta diversos enfoques que varían según el autor. A continuación se presenta una recopilación sucinta de las diferentes teorías que abarcan desde el enfoque clásico de la gerencia hasta el pensamiento gerencial moderno, con énfasis en la principal característica de cada una de ellas (Koontz y Weihrich, 1999):

- **Enfoque empírico o de casos:** estudia experiencias mediante casos. Identifica éxitos y fracasos.

- **Enfoque de los papeles gerenciales:** el estudio general consistió en observaciones de cinco gerentes. En función de este estudio, se identificaron 10 papeles gerenciales, los cuales se agruparon en tres categorías: 1) interpersonales, 2) de información y 3) de decisión.

- **Enfoque de contingencia o situacional:** la práctica gerencial depende de las circunstancias. La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.

- **Enfoque matemático:** la gerencia se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se le entiende como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.

- **Enfoque de la teoría de las decisiones:** centra su interés en la toma de decisiones, en las personas o grupos que toman decisiones y en el proceso de toma de decisiones.

- **Enfoque de la reingeniería:** se basa en el replanteamiento fundamental, el análisis de procesos, el rediseño radical y los resultados drásticos.

- **Enfoque de sistemas:** la aplicabilidad de los conceptos de sistema es muy amplia. Los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan así mismo con el entorno externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, la organización y el control en una organización, así como los numerosos subsistemas.

- **Enfoque del comportamiento grupal:** hace énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos. Se

basa en la sociología y la psicología social. Se estudian principalmente los patrones de comportamiento grupal.

- **Enfoque de comportamiento interpersonal:** muestra interés en el comportamiento interpersonal, en las relaciones humanas, en el liderazgo y en la motivación. Se basa en la psicología individual.

- **Marco de 7-S de McKinsey:** las 7 S son: 1) estrategia, 2) estructura, 3) sistema, 4) estilo, 5) personal, 6) valores compartidos y 7) habilidades.

- **Enfoque de calidad total:** permite obtener productos y servicios satisfactorios confiables (enfoque Deming), productos y servicios adecuados para su uso (enfoque Juran) y cumplir con los requerimientos de calidad (enfoque Crosby). Tiene como conceptos generales la mejora continua, la atención a los detalles, el trabajo en equipo y la educación en calidad.

- **Enfoque del proceso operacional:** reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques gerenciales. La intención es desarrollar recursos científicos y teóricos de aplicación práctica. Distingue entre conocimientos gerenciales y no gerenciales. Desarrolla un sistema de clasificación basado en las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

3. METODOLOGÍA UTILIZADA

Dada la naturaleza de los objetivos del estudio, aunado a los escasos antecedentes que sobre la materia existen en el área, el estudio desarrollado fue del tipo exploratorio, orientado a la detección de problemas teórico-prácticos con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento. A través del mismo se determinaron las relaciones entre ciertas variables claves del tema en cuestión. Se basa fundamentalmente en fuentes bibliográficas, documentales y estudios comparados de análisis de problemas que ocurren en la práctica, así como también de la información que se recoge producto de la realización de un diagnóstico.

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio corresponde al municipio Turén, formado por 12 caseríos en los que existen 431 unidades agrícolas que cultivan maíz (a partir de información de FUDECO, 1997). Estos caseríos son Asequión, Las Marias, El Cruce, Turén, El Jobal, El Palmar, El Gateo, Canoita, Carretero, Chorrerones, Las Caramas, Santa Cruz, Santa Rosa, Los Caballos y San Isidro. Debido a las limitaciones de tiempo y dinero para estudiar el total de productores, se seleccionó una muestra representativa de 47 productores, determinada a partir de información estadística generada de la aplicación de una muestra piloto. Utilizando el marco muestral por áreas geográficas y aplicando la afijación proporcional se determinó el número de produc-

tores por cada caserío, los cuales se escogieron aleatoriamente.

3.2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Inicialmente se aplicó una encuesta piloto para validar la encuesta. Esta encuesta se preparó con un conjunto de ítems que comprendían diversos aspectos sociales, técnicos y referidos a las actividades gerenciales que debe cumplir un buen gerente agrícola. La información se obtuvo a través de la visita directa a las unidades de producción, encuestando directamente al gerente de la finca, que resultó ser en la mayoría de las empresas el mismo propietario.

El instrumento utilizado fue diseñado a partir de los objetivos de la investigación. Para la planeación del diseño teórico-metodológico y la operacionalización de las variables en estudio se construyó una matriz, una representación gráfica o simbólica a través de diagramas basados en una estructura lógica para la determinación de las variables objeto de estudio. Posteriormente se seleccionaron los indicadores e ítems a utilizar en el levantamiento de los datos, garantizando así la ilación y correspondencia entre los objetivos propuestos y la información requerida (cuadro 1).

Cuadro No. 1

Matriz para la determinación de variables e indicadores para la elaboración de la encuesta estructurada

Objetivo	Sistema	Subsistema	Dimensión	Variables (Actividad)	Indicadores		
			PLANIFICACIÓN	ECONÓMICA	Planificación de los aspectos técnicos y operativos por actividad. Objetivos definidos. Políticas, programas, información procedimientos, toma de decisiones. Evaluación económica		
				TÉCNICA	Asistencia técnica Patrón tecnológico Toma de decisiones de carácter técnico Generación de tecnología Conservación del ambiente		
				FINANCIERA	Cuantificación de recursos Presupuestos Manejo de información financiera Administración del dinero		
			ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	Organigrama Administrativo. Definición de funciones Delegación de autoridad Selección de personal Organización para la compra de insumos y ventas de productos.		
					EJECUCIÓN	COMERCIAL	Negociación de precios de compra y de venta
						SEGURIDAD	Mecanismos de protección del personal Mecanismo de protección de bienes
			CONTROL	CONTROL	SOCIAL	Comunicación y Motivación del personal Capacitación del personal por necesidades de la finca Relaciones con el entorno	
					CONTABLE	Existencia de un sistema contable y de registros. Tipos. Personal administrativo. Forma de acopio y asiento de información. Análisis de registros Toma de decisiones con los registros	
					CONTROL	Establecimiento de estándares Medir, comparar. Corregir Instrumentos de control Evaluación del proceso para correctivos Comparación y análisis de resultados Planificación de ajustes	

Fuente: elaboración propia

La matriz se estructuró a través de la técnica de matriz de estructura lógica (conocida como DOPI), la cual opera en función de objetivos claramente definidos y garantiza ilación y correspondencia, ya que su estructura se elabora en función de las características propias y a través de las variables o referentes axiológicos. A partir de ellas se procede a valorar una realidad específica, así como a la selección y definición de indicadores seleccionados convencionalmente en términos de propósitos o fines para caracterizar una situación sometida a un proceso de evaluación (BID, 1976). Posteriormente se estructuró el subsistema gerencial y se estudiaron las siguientes dimensiones: función Planificación, Organización, Ejecución y Control. Las variables fueron las actividades específicas que debe realizar un gerente agrícola: actividad Económica, Técnica, Comercial, Financiera, Organización, Seguridad, Social, Contable y Control. También se estudiaron aspectos sociales y técnicos de la producción.

3.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Para la caracterización de los niveles gerenciales identificados en las fincas estudiadas, se consideró las variables relacionadas con las funciones gerenciales que forman el Proceso Gerencial, el cual se define como el conjunto de funciones interrelacionadas que realiza la gerencia de la empresa para llevar a cabo un proceso productivo, el cual permite definir lo que es la gerencia.: Planificación, Organización, Ejecución y Control. Estas variables se analizaron a través de sus indicadores principales que según Aguilar *et al.* (1992) representan las actividades básicas que realiza el productor agrícola para cumplir con las funciones de la gerencia, las cuales permitieron medir el comportamiento gerencial de los productores, entre ellas:

3.3.1. ACTIVIDAD ECONÓMICA

En este aspecto el empresario debe decidir, mediante el uso de instrumentos apropiados, aquella combinación de recursos y actividades que le garanticen el beneficio óptimo. Es decir, debe definir a qué intensidad producir con una combinación de mínimos costos. Comprende el proceso de planificación de lo que va a ocurrir en la unidad económica, para conocer con anticipación la trayectoria que se podrá o deberá seguir de acuerdo con las circunstancias en que se van a desempeñar las operaciones de la empresa. La planificación tiene un carácter relevante debido a que normalmente precede cualquier acción; representa la preparación para el trabajo, mas no la ejecución. Comprende etapas como el establecimiento de objetivos claros y alcanzables en la empresa, de planes, de políticas, la programación, así como el llevar a cabo las decisiones previamente seleccionadas, previendo con anticipación de tiempo y de costos la adquisición oportuna de insumos. La fun-

ción económica también comprende el proceso de *evaluación continua* de lo planificado con lo ejecutado, utilizando el enfoque de acción-reflexión, donde se efectúe un análisis económico de lo ocurrido en el proceso productivo y los efectos del mismo.

3.3.2. ACTIVIDAD TÉCNICA

Se refiere a la actividad específica del gerente de fincas que conlleva a las decisiones relativas al aspecto técnico o físico que debe seguir la explotación de acuerdo con el diagnóstico realizado. Tiene que ver con las decisiones que toma el empresario en los aspectos de alternativas seleccionadas, la adecuada mecanización agrícola, la escogencia de una semilla de calidad certificada, la ejecución de un oportuno, lógico y racional cronograma de siembra y labores, acorde con las condiciones climáticas y del cultivo. Todas estas decisiones deben tener correspondencia con el mejor uso de los recursos (por ejemplo: alimentación de un rebaño, el control de enfermedades de un rebaño, cómo realizar la preparación de un terreno, qué variedades sembrar, cuántas hectáreas sembrar, asistencia técnica en la finca, etc.

3.3.3. ACTIVIDAD FINANCIERA

Agrupar el conjunto de decisiones relacionadas con la adquisición de capitales para garantizar el proceso productivo, así como la elaboración de presupuestos financieros para cuantificar las necesidades, el manejo de información de la oferta financiera y sus características y la administración del dinero.

3.3.4. ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN

Sobresalen aquí los aspectos relacionados con la eficiencia de la utilización de recursos disponibles con el propósito de obtener mayores y continuos ingresos. Comprende la formación de la estructura de la empresa, donde se establecen los criterios que garanticen que el proceso productivo en su conjunto se desarrolle de manera armónica y sincronizada. Se deben agrupar aquí tanto las actividades que ocurrirán en la empresa como las de los empleados, para lograr así una estructura óptima de todos los recursos. Se basa en la coordinación que debe existir en la empresa entre los recursos humanos y los recursos materiales, en la que se deben considerar los criterios utilizados en la contratación y capacitación de la mano de obra.

3.3.5. ACTIVIDAD COMERCIAL

Se refiere a aquella función que corresponde a las decisiones relacionadas con la compra de insumos y la venta de los productos, así como el estudio y búsqueda de aquellos elementos que en este sentido le garanticen ventajas comparativas. Constituye un ejemplo de este tipo el estar asociado a algún grupo que le permita acceder a insumos más

baratos sin desmejorar la calidad.

3.3.6. ACTIVIDAD CONTABLE

Consiste en el establecimiento de técnicas contables útiles para diseñar un sistema adecuado de control en las explotaciones agrícolas. Se basa en el establecimiento de un medio que permita recolectar, organizar, analizar y presentar en términos monetarios información relativa al negocio. Esta función debe llevarse a cabo para proporcionar información cuantitativa y cualitativa, tanto del tipo técnico como financiero acerca de entidades económicas. El propósito es que la misma sea utilizada para la toma de decisiones económicas y para la selección razonada entre cursos alternativos de acción.

3.3.7. ACTIVIDAD SEGURIDAD

El gerente de la finca tiene a su cargo no sólo recursos materiales y naturales, sino también recursos humanos. Por lo tanto, dentro de sus funciones está el establecer un plan de resguardo y protección de bienes materiales, así como también el resguardo y protección de las personas que tiene a su cargo.

3.3.8. ACTIVIDAD SOCIAL

El gerente de la empresa agrícola debe tener ciertas características y cualidades personales, ya que el éxito y la eficiencia se vinculan con éstas. Tales características deben basarse en la motivación, la comunicación y el liderazgo. Debe cumplir con un sentido social, para poder comprender a la gente y comprender sus limitaciones y fortalezas. Esta función tiene que ver también con la distribución de los ingresos provenientes de la actividad ejecutada, con la contribución al mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores, con las relaciones de éstos dentro de la comunidad y con la participación y solidaridad en función del pensamiento colectivo. En ellas debe también reflejarse la existencia de un ambiente o clima compartido, expresado en el espíritu de sus empleados, es decir, disposición a ayudar a que sus empleados se sientan capaces y responsables; un ambiente donde se recompense debidamente su alto rendimiento, y con la presencia de canales de comunicación claros.

3.3.9. ACTIVIDAD

Control: esta función comprende el diseño y la aplicación de herramientas de control, para comparar los resultados obtenidos con los objetivos planeados. Incluye la vigilancia activa y dinámica de cada actividad ejecutada, detectando problemas, fallas y errores con el fin de que se puedan reparar y evitar su repetición.

Además de las variables previamente enumeradas, se estudiaron también otras variables relacionadas con aspectos

sociales del productor, entre las que destacan:

- Características del productor: edad, experiencia en la producción de maíz, nivel educativo
- Mano de obra familiar en la finca y disponibilidad de servicios básicos en la finca.
- Tamaño de la finca y utilización de la tierra: número de hectáreas dedicadas a la producción de maíz, área total de la finca, tipo de tenencia de la tierra.

Estas variables permitieron caracterizar al productor desde el punto de vista social, así como precisar su relación con lo que está haciendo actualmente en relación con el aspecto gerencial.

3.4. MÉTODO DE ANÁLISIS

La información fue procesada manualmente, y una vez tabulada se condensó en cuadros de porcentajes y de frecuencias absolutas. El análisis de los datos se realizó en dos etapas: i) análisis descriptivo del comportamiento de las variables, que permitió medir el desempeño de las funciones gerenciales y la identificación de los niveles gerenciales; y ii) análisis de la relación entre los niveles gerenciales obtenidos y los rendimientos de maíz obtenidos en el año 1997.

4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con base en los tres niveles gerenciales identificados se construyó un cuadro resumen (cuadro 2) donde se presentan los resultados más importantes de la investigación. A continuación se describen sucintamente las características de los niveles gerenciales conseguidos:

4.1. NIVEL GERENCIAL DEFICIENTE

Son productores con muy bajo nivel educativo, con tendencia a manejar agriculturas campesinas ya que el tamaño promedio de las fincas es de 12 hectáreas; el 75% de los productores son mayores de 40 años, dominados por ciertas tradiciones y costumbres, que presentan problemas de tenencia de la tierra (50% de estas tierras son del Instituto Agrario Nacional, IAN) lo que les dificulta el acceso a financiamiento. Desde el punto de vista Gerencial, las fincas con nivel deficiente se caracterizan por pertenecer generalmente a pequeños productores, con una organización y funcionamiento simple, donde el encargado de realizar las escasas funciones gerenciales que aplican es el dueño. No existe en ellas una planificación, programación ni evaluación por escrito o sistematizada que les permita delinear el curso de acción de su proceso productivo. Se fijan objetivos y metas muy sencillas centradas sobre todo en el aspecto técnico del cultivo (que son además poco conocidos y poco compartidos por los miembros de la finca). Predomina la mano de obra familiar y/o fija; algunos reciben asistencia técnica, participan muy poco en la discusión

Cuadro No. 2**Caracterización de tres grupos de fincas con distintos niveles gerenciales, según variables analizadas**

Características	Niveles Gerenciales		
	Deficientes (18 fincas)	Suficientes (25 fincas)	Superiores (04 fincas)
Tamaño promedio de las fincas (ha)	12	45	150
Edad del Productor (años)	75% > 40 años	35% >55 años 35% entre 41 y 55 años	100% < 41 años
Nivel educativo	35% analfabetas 55% alfabetas 10% llega hasta 3° grado	16% analfabetas 40% alfabetas 16% llega a tercer grado 12% llega a sexto grado 16% entre 3° y 5° año de bachillerato	100% educación superior
Realiza otra actividad (%)	25%	60%	100%
Tenencia de la Tierra	11% con título 39% arrendadas 50% IAN	28% con título 8% arrendadas 64% IAN	75% con título 25% arrendadas
Mano de Obra Familiar (%)	90%	55%	25%
Cumplimiento de la Actividad Económica (%)	94% no cumple 6% medianamente cumple	8% no cumple 60% medianamente cumple 32% sí cumple	75% sí cumple 25% medianamente cumple
Cumplimiento de la Actividad Técnica (%)	83% no cumple 17% medianamente cumple	48% medianamente cumple 52% sí cumple	75% sí cumple 25% medianamente cumple
Cumplimiento de la Actividad Financiera (%)	50% no cumple 50% medianamente cumple	40% sí cumple 60% medianamente cumple	75% sí cumple 25% medianamente cumple
Cumplimiento de la Actividad Organización (%)	100% no cumplen	36% no cumple 60% medianamente cumple 4% sí cumple	25% no cumplen 50% medianamente cumple 25% sí cumple
Cumplimiento de la Actividad Comercial (%)	72% no cumple 28% medianamente cumple	8% no cumple 52% medianamente cumple 40% sí cumple	50% sí cumplen 50% medianamente cumple
Cumplimiento de la Actividad Seguridad (%)	88% no cumple 6% medianamente cumple 6% sí cumple	36% no cumplen 40% medianamente cumple 24% sí cumple	25% no cumplen 25% sí cumplen 50% medianamente cumple
Cumplimiento de la Actividad Social (%)	78% no cumple 22% medianamente cumple	36% no cumple 64% sí cumple	25% no cumplen 25% sí cumplen 50% medianamente.
Cumplimiento de la Actividad Control (%)	100% no cumplen	32% no cumple 56% medianamente cumple 12% sí cumple	50% sí cumplen 25% medianamente cumple 25% no cumplen
Cumplimiento de la Actividad Contable (%)	94% no cumple 6% medianamente cumple	96% no cumple 4% medianamente cumple	25% sí cumple 50% medianamente cumple 25% no cumple

Fuente: elaboración propia

y toma de decisiones del patrón tecnológico a seguir. El control que realizan en la finca es bastante simple e ineficiente, ya que no está establecido ningún sistema contable ni mucho menos llevan registros. En lo referido a la búsqueda y manejo del dinero, en general el grupo manifiesta que se hace tomando ciertas previsiones al momento de buscarlo, pero reconocen un inadecuado manejo del mismo. Existe poca organización en lo referido a la compra de insumos y venta de productos. En cuanto a la definición de la estructura organizacional de las empresas, ésta no existe, pues el personal no está clasificado de acuerdo con su actitud y calificación para el trabajo que realiza, ni existen tampoco escalas de autoridad. Se observa que quien da las órdenes y a quien se le rinden cuentas es al dueño. No hay cumplimiento de la actividad seguridad, referido a la presencia de mecanismos de seguridad para las personas y para los bienes. Domina una relación con el personal caracterizada por ser ineficiente, donde los canales de comunicación y el buen trato son limitados, así como la relación del productor con el entorno. No tienen mecanismos de control que les permita detectar desviaciones, sus posibles causas y poder plantear entonces las estrategias a seguir.

4.2. NIVEL GERENCIAL SUPERIOR

Todos los gerentes de esta categoría tienen estudios superiores. Las unidades de producción están formadas por tierras propias, con extensión de casi 150 hectáreas en promedio, trabajadas por gente joven y abiertas al cambio. Las fincas que presentaron Gerencia con un nivel superior corresponden en su mayoría a medianas y grandes unidades de producción; cuentan con la presencia de un encargado o capataz, y normalmente se planifican y evalúan sus procesos productivos sistemáticamente por escrito. Los productores están claros en el objetivo de sus fincas, el cual generalmente consiste en hacer de ella una gran empresa que les permita obtener beneficios, así como aumentar su producción, el área de siembra y la productividad, al igual que poder acceder a otros mercados. Reciben asistencia técnica y existe un patrón tecnológico establecido donde el productor participa con el técnico en la toma de decisiones del paquete tecnológico a utilizar. Existe una estructura organizativa simple, con la presencia de algunas fincas con organigramas y funciogramas, así como un personal calificado para las actividades que realizan producto de un reclutamiento basado en su aptitud y experiencia. Elaboran presupuestos y se consideran buenos administradores del dinero que reciben, así como buenos comerciantes y negociantes. En este grupo existen fincas que reciben asesoría contable, llevan registros sencillos y algunos incluso los analizan para la toma de decisiones; en una de ellas se llevan los registros computarizados. Por lo general la mano de obra eventual supera la fija y se remuneran muy bien, a

la vez que existen fincas en las que se trata de establecer buenas relaciones de trabajo con el personal y su entorno. Los bienes cuentan con seguros que los respaldan ante cualquier eventualidad; sin embargo, sólo una finca manifestó contar con seguros para el personal. Por lo general este grupo trata de organizar mecanismos de supervisión de la mano de obra y de las actividades realizadas y del flujo de egresos e ingresos. Para ello emplean personal dedicado específicamente a esta función y llevan los respectivos registros contables, analizando los resultados obtenidos para tratar en lo posible de ajustar lo realizado con lo planificado.

4.3. NIVEL GERENCIAL SUFICIENTE

En esta categoría se clasificaron aquellas unidades de producción que cumplen medianamente con las funciones gerenciales, donde el promedio del tamaño de las explotaciones se ubicó en 45 hectáreas, que en mayor proporción corresponden a tierras del IAN. Se trata de fincas con una población con edad promedio de 41 años, con diferentes niveles educativos. Por lo general los planes que se plantean son simples y pocos formales: se guían más por la experiencia o práctica. La organización de la finca es simple, sin especificar la división del trabajo. La mayoría de los productores reciben asistencia técnica. Tienden a buscar el dinero revisando opciones y elaborando presupuestos financieros, pero son generalmente malos administradores; con grandes fallas de tipo contable. No llevan registros que les permitan analizar sus procesos y presentan deficiencias en el control de la finca. La mayoría de los productores de este nivel trata de llevar buenas relaciones con el personal y con el entorno, además de tener cierta organización para adquirir insumos y vender sus productos. Algunas fincas resguardan sus bienes mas no al personal. Se realizan, en general de manera poco formal o empírica, los presupuestos para las diferentes actividades de la finca.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista social las condiciones de la mayor proporción de los productores objeto de estudio dan cuenta de un bajo nivel educativo, aspecto que puede explicar en parte los no tan eficientes resultados obtenidos en sus unidades productivas. Existe gran cobertura y disponibilidad de servicios de electricidad, agua, sanitarios, vías de comunicación internas y externas; no obstante, se aprecia que los servicios de telecomunicaciones (fundamentalmente radio y teléfono) son escasos, pues sólo son asequibles para los productores del nivel gerencial superior. El uso de mano de obra familiar es mayor en las fincas pequeñas, cuyo dueño posee recursos escasos para el desarrollo del proceso productivo, que a su vez corresponde a las fincas más ineficientes.

Se identificaron y caracterizaron tres niveles gerenciales: *superior, suficiente y deficiente*. Se pudo constatar que el mayor porcentaje de los productores estudiados se ubicó en el nivel suficiente, seguido en orden de importancia por los del nivel gerencial deficiente, y con un porcentaje muy pequeño los del nivel gerencial superior.

Desde el punto de vista del cumplimiento del proceso gerencial se pudo constatar que ninguno de los productores encuestados lleva a cabo todas las actividades analizadas en este estudio, encontrándose grupos que cumplen tan sólo con algunas de ellas, en mayor o menor cuantía. En general el proceso gerencial se desarrolla de una manera empírica, pues las decisiones se fundamentan en tradiciones y experiencias acumuladas, sin seguir un proceso sistematizado o formal. En general se puede señalar que predomina en los productores del municipio una escasa visión de empresa, donde el mayor porcentaje de productores calificó como productores con nivel gerencial suficiente (nivel más frecuente).

Se pudo determinar que existe una correlación positiva y directa entre el cumplimiento del proceso gerencial y los rendimientos promedio del maíz obtenidos por los productores estudiados. Esto indica que mientras mayor sea el nivel gerencial del productor, mayores serán los rendimientos alcanzados en su unidad. Así, el nivel gerencial deficiente alcanzó en promedio un rendimiento 1,561,44 kg/ha; el nivel gerencial suficiente, 3.141,8 kg/ha; y el nivel gerencial superior, 3.909,75 kg/ha.

La *función gerencial de planificación* no se cumple en ninguna de las unidades estudiadas, influida totalmente por las deficiencias de la actividad económica y por el proceso de toma de decisiones técnicas en la empresa. El cumplimiento de la *función organización* se dificulta por la ineficacia en la determinación de las asignaciones de las funciones que va a desempeñar el personal, ya que se contrata casi siempre sin considerar la aptitud al puesto. En cuanto a la *función ejecución* se observa que la dirección del personal se ve influida por las ineficiencias que se presentan, sobre todo en las actividades comercial y social. La *función control* no se ejecuta, ya que se relaciona directamente con la planificación y a su vez con las deficiencias existentes en el manejo contable de las fincas.

En términos generales, a partir de los resultados obtenidos del análisis del proceso gerencial, puede señalarse que la mayoría de las empresas agrícolas maiceras del municipio Turén no están siendo gerenciadas de manera apropiada. Con base en las anteriores conclusiones se recomienda:

- Utilizar los resultados de esta investigación en el diseño de programas de capacitación orientados al manejo gerencial de la empresa agrícola, que pueda ser aplicado por los productores de maíz del municipio Turén para

mejorar la calidad de su gestión y productividad de sus empresas.

- Realizar investigaciones que involucren el factor gerencial en todas las fincas de maíz del estado Portuguesa, dada la relevancia del mismo en la búsqueda de soluciones para los productores.
- Fomentar la participación activa del productor en el proceso de investigación en fincas, de tal manera que éste comprenda que es parte integral del análisis de situaciones, de la caracterización de problemas, de las observaciones y sus soluciones.
- Propiciar que los empresarios reorienten el manejo de los recursos disponibles a través de la eficiencia gerencial, para fijar así objetivos claros que les permitan mejorar los resultados físicos y económicos de sus unidades de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, A., TORRES, C.; NAVA, A.; CABELLO, L.; ZAVALA, D. 1992. *Administración Agropecuaria*. México: Noriega Editores, 4ta Edición.
- ASOPORTUGUESA. 1996. *Relación y rendimientos de los productores de maíz asociados. Cido 95, 96 y 97*. ASOPORTUGUESA: material administrativo de la empresa.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, BID. 1970. *Planificación Implementación y Control*. México: BID, Escuela Interamericana de Administración Pública y Fundación Getulio Vargas.
- COMISIONADURÍA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL ESTADO PORTUGUESA, CONICIT/FONDO DE INVESTIGACIONES REGIONALES, FIR. 1997. *Programa de Producción, Productividad y Sostenibilidad Agrícola para Portuguesa*. Portuguesa: CONICIT/FIR.
- FUDECO, 1997. *Catastro Guanare. Caso Productores de maíz*. Barquisimeto: FUDECO.
- GÓMEZ, F. 1994. *Venezuela en Lucha Desigual: Caso Agrícola*. Caracas: Biblioteca de la Academia de Ciencias Matemáticas y Naturales. Vol. XXX.
- GUERRA, F. 1992. *Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas*. San José de Costa Rica: IICA.
- HERRERA, H. 1995. *Gerencia de la Agro empresas Venezolanas*. Caracas: Fundación Polar.
- KOONTZ, H. ; WEHRICH, H. 1998. *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill-Editorial Ultra.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRÍA-UEDA PORTUGUESA. 1997. *Cuadros de Información de Producción y rendimientos de maíz en el estado Portuguesa y Municipio Turén*.
- POLAN, L. 1995. *Desarrollo Agropecuario: "De la dependencia al protagonismo del agricultor"*. Serie Desarrollo Rural, Nº 9, Santiago de Chile: FAO, 4ª Edición.
- VELÁSQUEZ, L. 1996. *Proyecto Alternativas de manejo para la producción de cultivos anuales mecanizados*. Portuguesa: FONAIAP, Centro de Investigaciones Agropecuarias, Estado Portuguesa.