

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**La Universidad que siembra**

**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE**

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE EN LAS  
ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS  
GANADERAS DE DOBLE PROPÓSITO DEL MUNICIPIO  
BIRUACA, ESTADO APURE**

**Maestrante: Ing. Dilia Mermejo  
Tutor: M.V. Msc. Celso Segovia**

**San Fernando septiembre del 2015**

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"**



**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.  
Coordinación de área de postgrado.  
Maestría En Gerencia Y Planificación Institucional.**

**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE EN LAS  
ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS  
GANADERAS DE DOBLE PROPÓSITO DEL MUNICIPIO  
BIRUACA, ESTADO APURE**

**Requisito para optar el grado de:  
*Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional.***

**Maestrante:  
Ing. Dilia Mermejo  
C.I 18.543.156**

**Tutor:  
M.V. Msc. Celso Segovia**

**San Fernando septiembre del 2015**



CTP/R/406/2015  
ACTA 167 ORDINARIA  
PUNTO 27  
Fecha: 07-10-2015

Comunicación presentada por la Prof. (a) Rosalía Pérez, Coordinadora de la Maestría en Gerencia y Planificación Institucional, donde presenta para su consideración y decisión la solicitud de la participante: **DILIANA MERMEJO C.I. N° 18.543.156** perteneciente a la **XII cohorte**, quien solicita **DESIGNACION DE JURADO EVALUADOR**, para el Trabajo de Grado titulado: "LINEAMIENTOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS GANADERAS DE DOBLE PROPOSITO DEL MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE". Dicho proyecto fue aprobado según Resolución de Comisión Técnica de Postgrado, **Acta N° 164, Ordinaria, Punto 10** de fecha **20-04-2015**.

**CONSIDERANDO**

Que la solicitud se realiza en función a lo establecido en los Artículos N° 37 y 46 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ.

**La Comisión Técnica de Postgrado Resuelve:**

Aprobar la Designación de Jurado para evaluar el Trabajo de Grado del participante **DILIANA MERMEJO C.I. N° 18.543.156**, para optar al título de Magister en Gerencia y Planificación Institucional, según se detalla a continuación:

**TUTOR: Msc. CELSO SEGOVIA (UNELLEZ)**

Jurado Principal	Jurado Suplente
Msc. ALICIA ALTUVE (UNELLEZ) Coord.	Msc. CARLOS SUAREZ (UNELLEZ)
Msc. FREDDY JABANO (UNEFA)	DRA. SAIDA CASTILLO (UNESR)

  
**PROF. RAFAEL DELGADO**  
Vice-Rector de Área

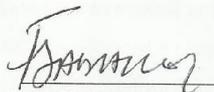
  
**PROF. (a) MERCEDES BETANCOURT**  
Coordinadora de Área de Postgrado

### ACTA DE ADMISIÓN

En el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, siendo las 02: 00 p.m, del día Miércoles, 4 de noviembre del año 2015, después de haberse realizado la revisión respectiva al Trabajo de Grado y en concordancia con lo aprobado en Resolución de Comisión Técnica de la UNELLEZ, según Comisión Técnica de Postgrado, Acta N° 167, Ordinaria, de fecha 07/10/2015, Punto N° 27, donde se designó el Jurado para la Evaluación del Trabajo de Grado titulado "LINEAMIENTOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS GANADERAS DE DOBLE PROPOSITO DEL MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE". Bajo la responsabilidad de la participante: **DILIANA MERMEJO**, titular de la Cédula de Identidad N° V- 18.543.156, perteneciente a la XII Cohorte de la Maestría en Gerencia y Planificación Institucional los profesores: Msc. **FREDDY JABANO** (UNEFA), Msc. **ALICIA ALTUVE** (UNELLEZ) y el tutor Msc. **CELSO SEGOVIA**, (UNELLEZ) decidieron por unanimidad y de acuerdo con las Normas existentes al respecto, **ADMITIR** el Trabajo presentado y fijar su defensa pública para el día **VIERNES**, 6 de noviembre del año 2015. Dando fe y en constancia de lo indicado, firman:



Msc. **CELSO SEGOVIA**,  
C.I. N° V- 7.927.905  
Tutor



Msc. **FREDDY JABANO**  
C.I. N° V- 4.997.365  
Jurado Principal



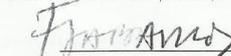
Msc. **ALICIA ALTUVE**  
C.I. N° V- 9.400.145  
Jurado Principal



#### ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Hoy, Viernes (06) de Noviembre del año 2015, siendo las 3:00 pm, en el Aula "3" del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: "LINEAMIENTOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS GANADERAS DE DOBLE PROPOSITO DEL MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE", bajo la responsabilidad de la participante: DILIANA MERMEJO, titular de la Cédula de Identidad N° V-18.543.156, perteneciente a la Cohorte XII, realizado bajo la tutoría del Msc. CELSO SEGOVIA, (UNELLEZ) para la obtención del título de: Magister en Gerencia y Planificación Institucional. El Acto se realizó en presencia del Público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según Resolución Comisión Técnica de Postgrado de la UNELLEZ, Acta N° 167, Ordinaria, de fecha 07/10/2015, Punto N°27 , respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad APROBAR el Trabajo de grado presentado y de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los seis (06) días del mes de Noviembre del año Dos Mil Quince (2015).

  
Msc. CELSO SEGOVIA  
C.I. N° V- 7.927.905  
Tutor

  
Msc. FREDDY JABANO  
C.I. N° V- 4.997.365  
Jurado Principal

  
Msc. ALICIA ALTUVE  
C.I. N° V- 9.400.145  
Jurado principal



## **AGRADECIMIENTO.**

Primeramente quiero agradecer a Dios, padre celestial, creador de todo lo tangible e intangible, por permitirme alcanzar esta meta, a El mi alabanza y adoración eterna.

A mis padres Dilio e Isabel; su ejemplo de vida, trabajo y honestidad han guiado siempre mis pasos, gracias por alimentar mi curiosidad y mi ansia de conocimiento.

A mi hija Ivanna Isabella, le agradezco el haberme dado la oportunidad de sentir la dicha de ser madre y constituir el estímulo que impulsa mis ganas de vivir. Te amo.

A mis hermanos Iris, Geovanny, Danny y Dilio; gracias por estar conmigo incondicionalmente.

A la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora, al Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional del estado Apure, a la Coordinación de Postgrado y todos los profesores que de una u otra forma contribuyeron al darme las herramientas para complementar y perfeccionar mi desarrollo profesional y humano.

A mi Tutor, el profesor Celso Segovia por la valiosa colaboración y el aporte brindado para la elaboración de este trabajo. De verdad mil gracias.

Finalmente, doy gracias a la vida, que me ha dado tanto, incluso amigos y familiares como ustedes.

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hija Ivanna Isabella, quien ha sido y es una mi motivación, inspiración y felicidad. Te amo hija Dios te Bendiga Siempre.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

*“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.* Thomas Chalmers

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	Pág.
DEDICATORIA.....	IV
LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS.....	V
RESUMEN.....	VII
INTRODUCCION.....	VIII
Capítulo I. EL PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	6
1.3 Importancia de la investigación.....	8
1.4 Objetivos de la Investigación.....	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivo específico.....	10
Capítulo II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación.....	11
2.2 Bases Teóricas.....	13
2.2 Bases Legales.....	20
Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Fase Metodológica.....	22
3.2 Tipo de investigación.....	22
3.3 Diseño de campo.....	23
3.4 Delimitación del Tema.....	23
3.5 Población.....	23
3.6 Muestra.....	23
3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	23
3.8 Instrumentos de Recolección de Información.....	24
3.9 Operacionalizacion de variables.....	24
Capitulo IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	28
4.1 Resultado y análisis del instrumento aplicado.....	30
Capitulo V.	
Conclusiones.....	39
Recomendaciones.....	40
Capítulo VI	
Diseño de la propuesta.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXO.....	51

## LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS

<b>CUADROS</b>	Pág.
1. Operacionalizacion de variables. ....	28
2. Cronograma de Actividades.....	29
3. Planes empresariales.....	33
4. Área de planificación.....	35
5. Área de Dirección.....	36
6. Matriz Dofa.....	38
7. Estrategia 1.....	43
8. Estrategia 2.....	44
9. Estrategia 3.....	45
10. Estrategia 4.....	46
11. Confiabilidad del instrumento.....	53
<b>GRAFICOS</b>	
1. Planes empresariales.....	34
2. Área de planificación.....	35
3. Área de Dirección.....	37
4. Estructura propuesta para empresas ganaderas.....	42

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ-APURE  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA Y PLANIFICACION INSTITUCIONAL**

**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE EN LAS  
ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS GANADERAS  
DE DOBLE PROPÓSITO DEL MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE**

**Autor: Ing. Dilia Mermejo  
Tutor: Msc. Med. Vet Celso Segovia.**

**RESUMEN**

La finalidad de proponer un plan de gestión sustentable en las estructuras organizacionales en empresas ganaderas de doble propósito del municipio Biruaca, estado Apure. Para llevarlo a cabo se desarrolló la aplicación de un instrumento para determinar el diagnóstico del área de influencia, estudiando tres áreas fundamentales: empresarial- organizacional; Área de planificación y Área de dirección. Obteniendo como resultado que la mayoría de las fincas no han definido su misión ni su visión y aunque tiene claro cuáles son sus metas y objetivos, no las plasman por escrito. Con respecto a la función de organización, se evidenció que no poseen un organigrama indicativo de la división de trabajo, autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. En cuanto a los resultados obtenidos para el proceso de dirección, en la mayoría de las fincas estudiadas, el productor ejerce un liderazgo basado en la autoridad que éste posee dentro de la unidad de producción por ser el responsable de definir y dirigir todas las actividades que se deben ejecutar dentro de la empresa. Es por ello que se hace necesario que la alta gerencia tenga todos los conocimientos relacionados con la actividad productiva, la persona que ocupa el cargo de gerente y tiene poca experiencia en empresas del sector pecuario, por esto que se recomienda que recurran a la ayuda de profesionales capacitados en todo el manejo productivo e incluso administrativo para que los procesos puedan ser optimizados con eficiencia y eficacia.

**Palabras Claves:** Gestión Sustentable, Estructuras Organizacionales, Empresas Ganaderas.

## INTRODUCCIÓN

Venezuela, como otros países del mundo, tiene la necesidad de incorporar técnicas gerenciales tanto en instituciones públicas, como en empresas privadas que permitan enfrentar los nuevos retos económicos, sociales, financieros y comerciales que se presentan como consecuencia de la globalización e integración económica. A pesar de la importancia que reviste la función gerencial como componente en cualquier organización, existen algunas empresas que operan sin la debida aplicación de los principios para la gestión y solución de sus problemas; (Gómez, 2009).

Es importante señalar que el sólo conocimiento de la teoría o de los principios administrativos no es garantía de éxito, si éstos no son bien utilizados. Los gerentes deben ser capaces de adaptarse, tomar decisiones rápidas y oportunas para alcanzar el propósito de la producción, rentabilidad y crecimiento del negocio agropecuario. La toma de decisiones del gerente debe llevarlo a manejar y organizar todos sus recursos de la manera más eficiente y efectiva para que los mejores resultados sean estables en el tiempo, es decir, el gerente debe contribuir día a día a su éxito para que éste sea permanente. (Aguilar, 2012).

La falta de organización de la mayoría de las empresas ganaderas, dificulta el adecuado uso de nuevas tecnologías y como consecuencia el conocimiento de los verdaderos efectos de las innovaciones adoptadas. La producción de ganado bovino requiere del manejo de superficies de mayor tamaño y la aplicación de manejos adecuadas (alimenticio, sanitario, genético y reproductivo), por lo que a su vez necesita de un productor bien entrenado, tanto en estas tecnologías, como en formación gerencial que les permita hacer un adecuado manejo y combinación óptima de los recursos disponibles.

En el estado Apure la producción de ganado bovino, el productor posee una tradición arraigada, pues se encuentran productores con criterios de gerencia. También podría existir resistencia a ejercer el rol de gerente como tal, que les permita aplicar procedimientos lógicos para el logro de la eficiencia económica y social de la producción. Todo lo anterior hace suponer un manejo ineficiente de los recursos.

De persistir tal situación, estos productores serán cada vez menos eficientes, lo que derivaría en una menor participación en el desarrollo de la región. Para dar respuesta a este problema se planteó este estudio cuyo objetivo general es Diseñar lineamientos de gestión sustentables en las estructuras organizacionales de empresas ganaderas de doble propósito en el municipio Biruaca, estado Apure.

El resultado de esta investigación permite conocer las fortalezas y debilidades del proceso gerencial de estas empresas, así como también formular las alternativas y recomendaciones viables y funcionales para el mejor desempeño de la gestión de estos sistemas ganaderos. La investigación se realizó en 9 unidades de producción bovinas de mediana escala (1000-2500has) del municipio Biruaca del estado Apure entre ellas tenemos: Renacer, Doña pancha, La florida, El paraíso, La esmeralda, Agrop. Laguna larga, Médano alto, Las mercedes y Don Pancho.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

Hoy en día, la actividad ganadera es un proceso gerencial que implica planificar, organizar y evaluar todas las labores a los efectos de lograr los resultados esperados de su gestión y en consecuencia percibir un crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo (Bermúdez, 2010). Es importante señalar que la ganadería adquiere relevancia por su capacidad de generación de empleos directos e indirectos, y por el aporte que hace de leche y carne, contribuyendo así a la seguridad agroalimentaria de país. Esto significa que este sector debe ser fortalecido por políticas adecuadas de innovación, financiamiento y comercialización, así como la captación de productores en aspectos generales necesarios para un mejor uso de los recursos y para desarrollar un proceso de toma de decisiones que permita mejorar la competencia del sector.

La gerencia de fincas se define como el proceso de toma de decisiones, continua y permanente, mediante el cual los recursos limitados son colocados entre un número de alternativas de producción para organizar y satisfacer los objetivos planteados (Gómez, 2009). Esta definición reconoce que la gerencia es una posición que resuelve problemas y toma decisiones sobre qué y cuánto se quiere hacer, como se va hacer, ver que se haga y como se ha realizado. En base a lo antes expuesto, se propone un trabajo dirigido a elaborar lineamientos de gestión sustentable en las estructuras organizacionales de empresa ganaderas doble propósito, que permita al sector agropecuario la optimización de sus procesos administrativos–contables y una toma de decisiones acertada.

Al respecto, Chiavenato (2010), refiere que en las organizaciones, los entes administrativo – gerenciales, deben proporcionar instrumentos

conceptuales, herramientas prácticas para la acción, volcándose desde lo retórico hacia lo práctico, para seguir de cerca lo que está ocurriendo en el entorno; permitiendo así aplicar enfoques de gestión, que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio en general. Asimismo, procesos administrativos que son los que comprenden las actividades interrelacionadas de planificación, organización, ejecución y control de todas las actividades que implican las relaciones dentro de la organización. Es decir por adelantado, que hacer, cómo y cuándo hacerlo y quien ha de hacerlo, La planeación cubre la brecha desde donde estamos hasta donde ir; es uno de los pasos intelectualmente exigente, que requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones.

Es por ello que el sector agropecuario, el cual constituye un factor de trascendental relevancia en la vida económica del país, precisa de un plan estratégico por lo que ayuda a solventar el vacío que existe en estas áreas tan desasistidas. Por tal razón, las empresas ganaderas, específicamente las de doble propósito, son muy susceptibles a cualquier cambio macro económico que le impide seguir compitiendo a largo plazo. Por todo lo anterior se requiere que las empresas puedan conocer los costos de cada etapa del ciclo productivo para tomar decisiones acertadas y desarrollarse con una ventaja competitiva midiendo efectivamente el desarrollo de sus procesos, y de ese modo mejorar significativamente la estructura que les garantice la continuidad de la misma en este mundo tan competitivo.

El riesgo que presupone la inversión en el sector agropecuario obliga a usar ciertos criterios serios de administración que, en conjunto con los procedimientos técnicos normales en el negocio agropecuario, se traduzca en la forma que se puede obtener una adecuada productividad y rentabilidad del negocio. La gerencia de fincas se ha venido convirtiendo en los años recientes en una actividad bastante compleja, debido a que las fincas requieren grandes cantidades de capitales para operar, los precios de los

insumos y productos cambian con frecuencia, las necesidades de los procesos administrativos – contables son mayores, en lo que exige que los gerentes sean capaces de adaptarse y tomar decisiones para alcanzar el propósito de producción y rentabilidad. Asimismo Gómez (2009), dice que el sector agropecuario presenta ciertas limitantes descritas a continuación:

- . Atraviesa por un incremento cada vez mayor en los costos de producción.
- . Necesita mejorar el uso de los insumos tecnológicos y energéticos.
- . Sufren las consecuencias de los cambios de política por parte del estado en cuanto al otorgamiento de subsidios y a las políticas de protección y fiscales.

Para incrementar su eficiencia o correr el riesgo de desaparecer, esto coloca a la empresa agropecuaria en una encrucijada, es por ello que, toda actividad económica tiene como objetivo generar utilidad o beneficio. El gerente se enfrenta a una realidad que le obliga a tomar decisiones rápidas y oportunas, sin que esto signifique que disponga de toda la información y del tiempo necesario para hacerlo con el mínimo riesgo. El productor agrícola venezolano ha gerenciado intuitivamente y en términos generales, lo ha hecho bien, el solo hecho de permanecer en la actividad ya es una medida de éxito, pero ante el reto de mejorar su desempeño y ser más eficiente, su manera de gerenciar debe adaptarse a los nuevos tiempos. Capacitarse para una gerencia más efectiva se convierte ahora en una necesidad urgente para el productor agropecuario venezolano. (Guevara, Castillo y Roa, 2009)

En Venezuela, específicamente en el bajo apure, de acuerdo al VII Censo Agrícola (INE 2008), En el bajo Apure, un 60% de la producción pecuaria de la población presenta diversas dificultades tales como, falta de infraestructura, falta de organización en el proceso de la producción agropecuaria adoptada; problemas como las plagas y enfermedades, drenajes insuficientes, baja fertilidad en los animales, entre otros. A éstos se une el problema y que todavía no se ha podido resolver, como es la ausencia de un sistema contable que permita llevar controles eficientes, para poder conocer la situación económica-financiera, los resultados de las operaciones,

las fortalezas y debilidades de las mismas, así mismo la producción y productividad son problemas fundamentales que enfrenta el Estado, como consecuencia de la escasa formación gerencial y la casi inexistencia de criterios administrativos en todo el ámbito nacional.

### **Formulación del problema.**

Los procesos administrativos son una actividad compuesta de ciertas sub.-actividades que constituyen el proceso administrativo único, lo cual se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa u organización, así como el ejecutar y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de eficiencia de sus trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los objetivos a los fines de alcanzar las metas propuestas, aun cuando puedan surgir los conflictos. (Bahler y Materi, 2009).

El paso a seguir consiste en organizar, agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas que coordinen las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue. Seguidamente se tiene la ejecución, lo cual consiste en llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización y por último en el proceso administrativo está el control, mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se apliquen ajustes o correctivos necesarios. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2010)

En tal sentido, Rossi (2010), concibe que el gerente empresarial deba poseer características esenciales para el manejo de diferentes situaciones, puesto que en el desarrollo del desempeño exitoso del personal tiene gran parte de responsabilidad el jefe. Su objetivo debe basarse en cooperar con los empleados en la solución de conflictos acomodarse, comprometerse tratar de eliminar o minimizar todo asunto que conlleve a un posible conflicto, examinándolos, esclareciéndolos y enriqueciéndolo con orientaciones en el contexto de la práctica empresarial para el logro de los objetivos.

Cabe destacar, según Ferrer (2008), actualmente en Venezuela dentro del ámbito gubernamental en empresas agropecuarios, se han detectado ciertas circunstancias que han permitido identificar la existencia de fallas relacionadas con un ambiente laboral, cambios organizacionales, y avances tecnológicos y culturales de los procesos administrativos, que en la actualidad están afectando directamente la capacidad de gestión de las organizaciones. Asimismo, se presume la inadecuada gestión como herramienta para el manejo de conflictos, todo esto a causa de la falta de compromiso del personal tanto administrativo como obrero con las labores que llevan a cabo, al mismo tiempo, desacertados planes de adiestramiento y la ausencia de un departamento que suministre el apoyo a las diversas unidades de la organización.

Brunet (2011), señala: "Que no solamente es necesario modificar las fuerzas internas del individuo sino también aquellas de la situación organizacional en la que trabaje" puesto que, si el individuo percibe una situación de manera distorsionada se estará labrando el camino al surgimiento de conflictos que de no ser manejados adecuadamente pueden dañar el desarrollo de la organización.

A través del inconveniente, se liberan tensiones, se emiten opiniones, solucionan problemas, comparten información, toman decisiones generando cambios organizacionales y personales, que permiten obtener soluciones estratégicas favorables al buen funcionamiento organizacional, así como también rompen esquemas de trabajos tradicionales, es decir, buscan nuevas formas de hacer, sentir y pensar. Sin embargo, existe la necesidad de aclarar que la estructura organizativa de empresas ganaderas de doble propósito viene dada por funciones, procesos, productos y programas. De lo cual se derivan las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuáles procesos administrativos gerenciales son llevados a cabo en empresas ganaderas de doble propósito?

¿Cuáles procedimientos administrativos y gerenciales orientarían adecuadamente la organización interna de la empresa ganadera?

### **Importancia de la investigación**

El desarrollo del proceso ganadero depende en gran medida de la adecuada gerencia que se lleva a cabo en cada unidad de producción. Con el acelerado desarrollo científico y tecnológico actual, en particular en la actividad ganadera, 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 (2012), señala que: en la empresa ganadera 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. En cualquier tipo de empresa pecuaria 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.

Es por ello que diseñar lineamientos de gestión sustentables en las estructuras organizacionales de empresas ganaderas de doble propósito en el municipio Biruaca Estado Apure; En las unidades de producción ganadera se generan una serie de datos importantes relacionados con la producción de carne y leche. Mediante la utilización de una estructura gerencial se podrá tener información adecuada y veraz al momento de tomar decisiones administrativas. Una herramienta administrativa contable eficaz para el manejo de las fincas, el cual permite reflejar de una forma fácil y sencilla las distintas actividades que se llevan a cabo, facilitando la conducción de la misma, de manera de garantizar un mejor control sobre la unidad de producción, obteniendo un proceso contable con mejores resultados de gestión productiva y administrativa. (Fred, 2010).

Partiendo de lo antes expuesto, el conocimiento de las funciones motivará a los productores a establecer en sus unidades de producción un buen programa de control que les proveerá de la información necesaria y oportuna para obtener una mayor utilidad. En tal sentido, se justificarían estudios de esta naturaleza que permitirían crear una visión mucho más clara de la unidad de producción y su entorno, pudiéndose lograr mayores rendimientos de carácter económico y financiero.

El estudio se justifica desde el punto de vista técnico por cuanto los lineamientos de gestión sustentables en las estructuras organizacionales en empresas ganaderas doble propósito, se podrá evaluar la eficacia de los resultados con respecto a las metas organizacionales prevista.

Institucionalmente, servirá de referencia a otras empresas agrícolas del área, de esta forma se podrá medir la eficacia de la misma en función del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas; Socialmente, se ubicará dentro de un contexto socio productivo, donde el sistema de producción bovino ganará, por su flexibilidad de manejo, un puesto preponderante dentro

de los sistemas de producción pecuaria establecidos actualmente en el estado. Geográficamente, abarcará, el municipio Biruaca del estado Apure.

Finalmente, desde el punto de vista académico, el desarrollo de esta investigación busca la aplicación y/o demostración del dominio cognoscitivo descritos en los programas de estudio. El trabajo quedará así insertado, de acuerdo al Plan General de Investigación de la UNELLEZ, en una línea de investigación relacionada con la gestión administrativa de las cadenas agroproductivas.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer un plan de gestión sustentable en empresas ganaderas de doble propósito del municipio Biruaca, estado Apure.

#### **Objetivos Específicos**

- . Describir los procesos de gestión existentes en empresas ganaderas de doble propósito bajo estudio del municipio Biruaca, estado Apure.
- . Determinar la importancia de la estructura organizacional en empresas ganaderas doble propósito del municipio Biruaca estado Apure.
- . Elaborar lineamientos de gestión sustentable en las estructuras organizacionales de empresas ganaderas de doble propósito en el municipio Biruaca estado Apure.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes De Investigación**

Martínez (2011), en su trabajo de maestría titulado: Control de gestión en unidades de producción de ganadería de doble propósito; plantea que la empresa agropecuaria, al igual que las empresas comerciales, manufactureras o de servicios, requiere ser gerenciada con criterios administrativos que le permitan mejorar su proceso productivo, el uso eficiente de los recursos e incrementar su rentabilidad. Esta investigación tuvo como objetivo analizar el control de gestión utilizado en unidades de producción de ganadería de doble propósito del municipio Colón del Estado Zulia. La población estuvo conformada por el 10% de 903 fincas que fueron seleccionadas de acuerdo a los siguientes criterios: a) tamaño; b) tipo de actividad y c) ubicación. La información se recolectó durante el año 2010 utilizando un cuestionario y se procesó mediante técnicas de estadística descriptiva.

Los resultados muestran que un 70% de los productores no desarrollan planes administrativos, ni promueven planes de capacitación y desarrollo para el personal. En relación al proceso administrativo, el 61% de las fincas no cuentan con una visión ni misión, como tampoco realizan un presupuesto de egresos, ni poseen, en su mayoría, una estructura organizativa (62%), predominando en un 100% la comunicación verbal con un liderazgo autocrático. El 77% de las fincas registran las operaciones realizadas pero no hacen un uso adecuado de la información obtenida. Se concluye que las unidades de producción estudiadas no cuentan con controles de gestión adecuados que les permitan conocer qué tan eficientes han sido en el uso de los recursos ni qué tan acertadas han sido las decisiones tomadas.

Este antecedente hace inferencia con el trabajo de estudio; En la etapa de organización, donde el gerente especificaría las tareas que cada persona debe desempeñar en la organización, de quién debe recibir órdenes, a quiénes tiene bajo su supervisión y cómo se van a distribuir los recursos. El resultado de esta etapa corresponde al diseño de la estructura organizacional, la cual se representa a través de un organigrama, ya que la empresa agropecuaria para poder adaptarse a la competencia y exigencias del entorno, necesita contar con una estructura de gestión moderna donde utilice herramientas que le permitan disponer de información oportuna y veraz. En este sentido, los registros, el presupuesto y la contabilidad, constituyen una base para la planificación y control de las actividades desarrolladas en estas empresas ganaderas.

Segovia (2012), en su trabajo de maestría titulado: Plan productivo financiero dirigido a cuatro fincas productoras de bovinos F1 en el municipio Achaguas del estado Apure. Este trabajo se realizó con el objetivo de diseñar, bajo un enfoque estratégico durante el periodo 2008-2010. Para llevarlo a cabo se desarrolló la aplicación de un instrumento para determinar el diagnóstico del área de influencia de los predios bajo estudio, análisis de la producción y de los estados financieros, identificación y cuantificación del inventario de semovientes, aplicación de instrumentos al personal técnico, obrero, administrativo y gerencial de las unidades de producción, entre otros. Para ello se estudiaron referencialmente las variables, niveles de rentabilidad, registros contables, estructura financiera, fuentes de financiamiento, para finalmente diseñar un Plan Estratégico Financiero para LAS FINCAS DE PRODUCCIÓN DE BOVINOS F1; enmarcado dentro de la metodología de investigación descriptiva, con un diseño de campo. El análisis de los datos se hizo utilizando la matriz DOFA, propuesta por Fred David, la cual presenta en resumen la situación de los predios productivos. Esto permitió elaborar unas conclusiones y en conjunto aportaron los insumos para diseñar y estructurar el plan.

Dadas las condiciones anteriores, el desarrollo de una visión y una misión estratégica nos permite el establecimiento de objetivos y el desarrollo de las estrategias deben ser esenciales para determinar la dirección de las fincas, delinear su rumbo, sus objetivos a corto y largo plazo, las medidas o indicadores de productividad y los enfoques internos de las acciones que se desarrollarán para lograr los propósitos, constituirán los elementos esenciales del Plan Estratégico.

### **Bases teóricas**

#### **Estructuras organizacional.**

Según Fred (2010), la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos, esto se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. Además, la estructura facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan. Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones.

#### **Gestión sustentable.**

García (2009), plantea que la gestión sustentable es el conjunto de recursos comunes, cuyo manejo demanda modificar y construir nuevas formas de organización social, estructuras de precios relativos, mercados, esquemas regulatorios y políticas públicas, integrando un conjunto de principios orientadores para hacer frente al desafío de diseñar un futuro más

racional, estable y equitativo. Por otra parte la administración de una fábrica o cualquier otra actividad humana debe ser amigable con el medio ambiente, es decir: que sus efluentes no contaminan, y que su materia prima provenga de recursos renovables. De esta manera podría funcionar por siempre en ese lugar, y no generaría impacto ambiental adverso.

La gestión sustentable de recursos incluye acciones y organizaciones dentro de un sistema de gestión que aseguran el uso y abastecimiento continuo de recursos a fin de cubrir las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de cubrir sus propias necesidades. La gestión sustentable de recursos toma en cuenta los impactos ambientales, sociales y económicos a lo largo del ciclo de vida de los recursos materiales concernientes. Los recursos materiales son aquellos que tienen un valor real o potencial para la sociedad (Duran, 2010).

### **Gestión en fincas ganaderas**

La gestión de una empresa ganadera tiene la intención de evaluar la eficiencia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos por dicha gestión (Gómez 2009). Igualmente, Blanco (2009), asevera que para determinar si la organización se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos se emplea la autoridad de la gestión. Además esta sirve para medir el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica.

### **Fincas bovinas doble propósito**

Alonso (2009), considera que los sistemas de producción ganadera constituyen un conjunto de actividades variadas y de complejas relaciones, las cuales son planificadas, diseñadas, ordenadas, coordinadas, dirigidas y/o

ejecutadas por el hombre, en su papel de productor-gerente-dueño. Dado que el hombre es ese factor impulsador y organizador de todos los recursos que se manejan en la empresa agropecuaria, posee también la responsabilidad de participar directamente como uno de los recursos productivos de estos sistemas, a la vez de agente decisor del uso y distribución de los mismos. De acuerdo a González (2011), estos sistemas ganaderos constituye un sistema alternativo que resulta viable para producir leche y carne, ya que aprovecha para ello los recursos forrajeros disponibles, la tecnología desarrollada a lo largo de los años y la diversidad de condiciones agroclimáticas.

Sin embargo, el manejo gerencial llevado a cabo en estos sistemas productivos, ha sido blanco de críticas y en algunos casos de dudas de su existencia, pues surge la interrogante, si realmente se aplican criterios y conceptos gerenciales en el manejo de estas empresas de alta sensibilidad no solo ambiental, sino también económica y de carácter político y social. La empresa ganadera es una unidad económica de producción que combina factores y servicios productivos especializados en llevar a cabo un proceso, a fin de producir bienes que destina al mercado.

### **Eficiencia económica en fincas doble propósito**

El proceso de manejar una explotación agropecuaria, en especial un finca bovina de doble propósito, requiere de la gerencia, no solamente combinar el uso de insumos (tecnología, capital, talento humano, información), sino hacerlo de tal forma que haga posible obtener los resultados previstos interactuando con un entorno muy cambiante y en el cual priva la incertidumbre; es por ello de vital importancia, tener de claridad objetivos y ser cada vez más eficiente en el uso de los recursos. Para ello es importante utilizar las herramientas que facilita la administración de fincas la cual es definida por la toma de decisiones sobre adquisición, planificación, organización y operación de los recursos de una unidad de producción

agropecuaria para obtener el resultado más eficiente en función de los objetivos planteados. De igual forma se considera un proceso de toma de decisiones mediante el cual recursos limitados son asignados a diversas alternativas de producción para organizar y operar el negocio de manera tal que se alcance algún objetivo (Kay, 2009).

### **Desarrollo sustentable.**

El desarrollo sustentable es un proceso integral que exige a los distintos actores de la sociedad compromisos y responsabilidades en la aplicación del modelo económico, político, ambiental y social, así como en los patrones de consumo que determinan la calidad de vida. (Duran, 2010). Este nuevo paradigma consiste en otorgarles la misma importancia a los aspectos sociales y ecológicos que la que se atribuye a los aspectos económicos a la hora de diseñar las metas, políticas y estrategias de desarrollo de un país o una región. Los sistemas productivos bajo un esquema de desarrollo sustentable, deben ser económicamente rentables, socialmente aceptables y ecológicamente viables. Maass, (2009).

El desarrollo sustentable es, en esencia, un intento por establecer un nuevo orden cooperativo. Se trata de un programa planificado y profesionalizado de gran envergadura, cuyo propósito es reducir las tensiones provocadas por la crisis ambiental y del desarrollo por medio de una asociación global entre las naciones y los grupos humanos que asegure un desarrollo económico e institucionalmente óptimo, la conservación de los recursos ambientales para uso y goce de las generaciones futuras, y la participación social y la equidad. (García, 2010)

### **La Matriz DOFA**

El autor David (2008) define la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) como una herramienta muy importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Las estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos, es decir, las oportunidades. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas y cuando hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Las estrategias DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA: Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización
- que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria.

### **Planificación.**

En lo que respecta a la planificación, durante años los teóricos de la administración han presentado varias concepciones, enfoques, métodos y técnicas acerca de la planificación. Existen también distintas posiciones respecto a su finalidad y práctica, sobre todo en esta época de cambios inesperados de las realidades político- económicas mundiales y nacionales. Bajo ese aspecto cabe preguntarse: ¿qué se entiende por planificación?. La mayoría de los conceptos que se manejan están referidos al contexto amplio sobre planificación del desarrollo económico y social que han influido en las teorías, métodos y prácticas de los diversos tipos de planificación. Para Fred (1994): “La planificación es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de hipótesis con respecto al futuro donde la

visualización y formulación de la actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar resultados deseados” (p. 202).

Según Koontz y O'Donnel (1986):

**“La planificación es la más importante las funciones de la administración, puesto que requiere un escogencia entre varias alternativas de acción. No sólo en la planeación una función básica para los empresarios en cualquier nivel jerárquico, si no deben reflejar toda la funciones que concentra la administración. Por tanto estamos hablando que un administrador, organiza, maneja personal, divide y controla todo lo concerniente a su organización, con la intención del alcance de los objetivos planteados” (p. 42).**

### **Gestión de producción.**

Según Chiavenato (2010), habitualmente se asocia el concepto de gestión , al conjunto planificación, organización y control, donde la planificación es el establecimiento o formulación de objetivos y de las líneas de acción para alcanzarlo, Organización a la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos para dirigirlos hacia la consecución de los objetivos y Control para garantizar que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y para tomar las medidas correctoras necesarias en caso de desviaciones significativas.

Llevados estos conceptos a la gestión de producción, se obtiene su traducción concreta dentro de un ámbito importante, pero parcial, de la organización. La planificación se centra en seleccionar aquellos objetivos de la organización que tienen su repercusión en producción, formularlos en términos productivos, completarlos con objetivos derivados y establecer las políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos (incluye el esfuerzo para el diseño del producto y de las instalaciones y el uso de los procesos existentes). Organización, se centra, en el establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar

y definir las actividades requeridas y asignar la responsabilidad de realizarlas. Control para garantizar que los planes diseñados se cumplan, captar la información necesaria directamente de las operaciones, vigilar el rendimiento obtenido y tomar las medidas correctoras oportunas.

### **Gerencia de fincas**

Al respecto, Bermúdez (2005), señala que este tipo de negocio es un modo de vida de gran parte de la población del país, por lo que debe ser fortalecido por políticas adecuadas de innovación, financiamiento y comercialización, así como de capacitación de los productores en aspectos gerenciales necesarios para un mejor uso de los recursos y para desarrollar un proceso de toma de decisiones que permita mejorar la competitividad del sector agropecuario. Igualmente, considera que la actividad ganadera es un proceso gerencial que implica planificar, organizar, dirigir y evaluar todas las labores a los efectos de lograr los resultados esperados y en consecuencia su crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo. En este sentido, se debe considerar que las unidades de producción tienen todas las características de una empresa y en su gestión se trata de alcanzar un conjunto de objetivos para cuyo logro se presentan multitud de problemas que requieren solución mediante la aplicación de criterios administrativos.

### **Control de gestión.**

La misión, los objetivos, la estrategia o el enfoque hacia la implantación de la estrategia en una compañía nunca es suficiente; la evaluación del resultado, revisión de los cambios en el entorno exterior y la realización de ajustes son componentes normales y necesarios del proceso de la dirección estratégica.

También es continua la búsqueda de una estrategia aún mejor. A veces un aspecto de la implantación no funciona tan bien como se había planeado

y se tiene que hacer cambios. Por lo general, el avance no se da de manera uniforme, es más rápido en algunas áreas y más lento en otras. Algunas tareas se llevan a cabo con facilidad, otras presentan algunos obstáculos. La implantación se realiza por medio del efecto en cadena de muchas decisiones directivas acerca de cómo hacer las cosas y como crear ajustes más fuertes entre la estrategia y las operaciones internas: revisiones presupuestarias, los cambios en la política empresarial, la reorganización, los cambios de personal, las acciones para cambiar la cultura y la revisión del sistema de redistribución son formas típicas de intentar que la estrategia seleccionada funcione mejor (Bahler y Materi ,2009).

### **Bases Legales.**

Dentro de las bases legales utilizadas en la elaboración del presente trabajo se pueden mencionar: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley de Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria (2008) y el Segundo Plan de la Patria Socialista “Hugo Chávez” (2013-2019).

De la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se pueden citar los siguientes artículos:

Basados en los artículos 304 y 305 podemos inferir que el estado promoverá la soberanía alimentaria, siendo este es el derecho y uno de los pilares fundamentales de la soberanía de los pueblos y las naciones. Es el derecho de cada nación para mantener y desarrollar su propia capacidad para producir los alimentos básicos de los pueblos. Implica la capacidad de determinar el abastecimiento de alimentos para la población a partir de una producción local y nacional, respetando la diversidad productiva y cultural. Complementaria del concepto de seguridad alimentaria que se refiere a la cantidad de alimentos disponibles, al acceso de las poblaciones a éstos, la utilización biológica de los alimentos y la problemática de la prevención y

gestión de las crisis, la soberanía alimentaria concede además una importancia a las condiciones sociales y medioambientales de producción de los alimentos.

Predica un acceso más equitativo a la tierra para los campesinos, al medio en caso necesario de una reforma agraria y de mecanismos de protección de los derechos de uso del hipotecario. La defensa de la soberanía alimentaria se traduce en la capacidad de autoabastecimiento.

El Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria (2008), en su Artículo 4° establece:

**“La soberanía agroalimentaria es el derecho inalienable de una nación a definir y desarrollar políticas agrarias y alimentarias apropiadas a sus circunstancias específicas, a partir de la producción local y nacional, respetando la conservación de la biodiversidad productiva y cultural, así como la capacidad de autoabastecimiento priorizado, garantizando el acceso oportuno y suficiente de alimentos a toda la población”.**

En esta ley guarda una estrecha relación con la investigación realizada ya que se están desarrollando métodos que permiten desarrollar estrategias que impulsan la producción respetando los principios de producción.

Finalmente debemos señalar que el Segundo Plan de la Patria Socialista “Hugo Chávez” (2013-2019), del cual en su objetivo III convertir a Venezuela en un país potencia en lo social, lo económico y lo político, esta propuesta histórica incluye el objetivo estratégico de desarrollar el poderío económico nacional, aprovechando de manera óptima las potencialidades que ofrecen nuestros recursos y el V objetivo consiste en preservar la vida en el planeta y salvar a la especie humana se traduce en la necesidad de construir un modelo económico productivo ecosocialista, basado en una relación armónica entre el hombre y la naturaleza, que garantice el uso y aprovechamiento racional y óptimo de los recursos naturales, respetando los procesos y ciclos de la naturaleza.

## **CAPITULO III**

### **Metodológica de la investigación**

#### **Tipo de Investigación**

Este trabajo se circunscribe de la modalidad de investigación descriptiva dentro de un proyecto factible; La investigación es descriptiva puesto que permite recabar información dentro de las unidades de producción analizadas, sistematizarla y utilizarla como insumo principal en el diseño de lineamientos. La información obtenida describe la realidad organizacional de esas empresas ganaderas doble propósito. Dado que la investigación se centra en unidades agrícolas, situadas en el municipio Biruaca del estado Apure, hace que la misma sea un estudio de caso. La información al ser recabada directamente de la unidad de producción sujeta a análisis, hace que la investigación siga un diseño de campo. Del mismo modo, Arias (2006), señala que el proyecto factible “Trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación que se desea investigar; en segundo lugar, es fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar adelante la ejecución. Aunado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación. La información obtenida describe la realidad organizacional de esas empresas ganaderas doble propósito. Dado que la investigación se centra en unidades agrícolas, situadas en el municipio Biruaca del estado Apure, hace que la misma sea un estudio de caso.

### **Delimitación del tema.**

El objeto de conocimiento son las empresas ganaderas doble propósito, ubicadas en el Municipio Biruaca, estado Apure. Su objeto es la estructura organizacional.

### **Población.**

El municipio Biruaca del estado Apure está integrado por más 9 unidades de producción, INSAI (2014), de tamaño mediano (1000-2500 hectáreas) dedicadas a la producción de bovinos doble propósito semi-intensivo. Como el número de estas es muy limitado todas estas últimas conforman el universo de estudio.

### **Muestra.**

Bajo el criterio estadístico de representatividad de la información no menor al 10%, se decidió establecer el tamaño de la muestra en 9 unidades de producción de bovinos doble propósito, equivalente al 100,00 % de la población identificada. La selección se hizo con el método discrecional:

Nº de Identificación de la Finca	Nombre de la Finca
1	Renacer.
2	Doña pancha.
3	La florida.
4	El paraíso.
5	La esmeralda.
6	Agrop. Laguna larga
7	Médano alto.
8	Las mercedes.
9	Don pancho.

En el municipio Biruaca, área de análisis en el presente trabajo, siendo nueve (9) unidades de producción, las cuales son:

El criterio de selección fue:

- El talento humano utilizado es básicamente mano de obra de la localidad.
- El sistema de producción es doble propósito (carne y leche).

### **Técnicas Instrumentos de Recolección de Información**

Con el objeto de obtener la información requerida por esta investigación, se diseñó:

- Encuesta a ser aplicada a los productores - dueños de las unidades de producción seleccionadas con la intención de medir tres áreas prioritarias: 1) Área empresarial- organizacional 2) Área de planificación 3) Área de dirección.
- Entrevistas informales con los encargados de las fincas, y con personal que labora en ellos, también con la intención de corroborar la información recabada en las encuestas.
- Se realizó una revisión de las fuentes secundarias que sustentasen el ámbito organizacional y las políticas de las UP.

### **Recolección de la Información**

Para recolectar la información se utilizaran tres (3) fuentes básicas primarias:

- .Observación e indagación de estructuras organizacionales
- .Una indagación directa, mediante entrevistas al dueño, gerente y al personal profesional que presta asistencia técnica a las fincas bajo estudio. Además se hará una revisión de los registros técnicos.
- .Revisión documental e indagación directa para conocer la realidad en el sector ganadero y sobre todo la actuación del estado en el ámbito agrícola.

### **Procesamiento y análisis de datos**

Recopilados los datos producto de los diagnósticos, entrevistas y cuestionarios se procesaron mediante:

- Narración descriptiva de las características, particularidades y bondades tanto del área como de las fincas sujetas a estudio.
- La información recabada en las encuestas fue tabulada y procesada aplicando métodos simples estadísticos ordenados por área.
- El análisis de la información suministrada por técnicos y personal de las fincas, que permitió corroborar la suministrada por los propietarios, fue insumo valioso para la conformación de la Matriz FODA, y por consiguiente para el diseño de las estrategias.

## **Validación y Confiabilidad**

### ***Validez del Instrumento***

Los instrumentos que permiten recolectar la información deben ser reconocidos para validar su funcionamiento, sometiéndolos a la llamada prueba de validez la cual se refiere al grado en que el instrumento realmente mide lo que se pretende medir.

En la presente investigación se hizo uso de la validez de criterio o juicio de experto, con el propósito de obtener información y comprobar la relación de cada ítem con los objetivos planteados en la investigación y con el marco teórico. Para su validez, el instrumento fue entregado a un experto en el tema a fin de que fuese revisado en su estructura, redacción y contenido, una vez hecha la revisión y tomado en cuenta las respectivas observaciones se procedió a su reformulación y posterior aplicación.

### ***Confiabilidad del Instrumento***

Para efectuar la confiabilidad del instrumento se usó el coeficiente de confiabilidad de Kuder - Richardson, para lo cual se realizó una prueba piloto del instrumento, con una muestra de 4 individuos y así medir el grado de aceptación y comprensión de los ítem (anexo 2). Según Hernández Sampieri y Otros (1997), la prueba piloto se realiza con una pequeña muestra. Los

autores aconsejan que cuando la muestra sea de 200 o más, se lleve a cabo la prueba piloto con entre 25 y 60 personas, salvo que la investigación exija un número mayor (p. 262).

El valor arrojado para la aplicación fue de 0.80. Se aplicó la siguiente fórmula:

$$KR_{20} = \frac{K}{(K-1)} * \left[ 1 - \frac{\sum p*q}{S^2} \right]$$

En donde:

KR= coeficiente de confiabilidad.

K= número de ítems que contiene el instrumento.

$\bar{X}$ = media total de los puntajes del instrumento.

N= número de sujetos.

$S^2$ = varianza total del instrumento, y su fórmula es:

$$S^2 = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{N - 1}$$

### **Identificación de las Variables**

Variable Independiente: *“Elaborar lineamientos de gestión sustentables en las estructuras organizacionales de empresas ganaderas doble propósito en el municipio Biruaca estado Apure.”*

Variable Dependiente: *“Empresas ganaderas de doble propósito”.*

### Operacionalización de variables.

Diseñar Lineamientos de gestión sustentables en las estructuras organizacionales de empresas ganaderas de doble Propósito en el Municipio Biruaca Estado Apure.

Cuadro n° 1

Objetivos Específicos	Variables	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Ítems
Describir los procesos de gestión sustentable en empresas ganaderas de doble propósito del Municipio Biruaca Estado Apure.	Gestión Sustentable	Es cualquier otra actividad humana es amigable con el Medio Ambiente, es decir: que sus efluentes no contaminan, y que su materia prima proviene de recursos renovables. Podría funcionar por siempre en ese lugar, y no generaría impacto ambiental adverso. García, (2009)	Actividad	Hábitos Tendencias	1 2
			Medio ambiente	Técnicas agropecuarias	3
Determinar la importancia de la estructura organizacional en empresas ganaderas de doble propósito del Municipio Biruaca Estado Apure.	Estructura Organizacional	La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.(Fred, 2010)	División	Asignación de funciones	4
			Organización	Estructuras internas	5
			Objetivos	Metas Planes	6 7

Autor: Mermejo (2015)

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### **Diagnóstico de la Zona en Estudio (Análisis Externo).**

##### *Características del área sujeta a Estudio*

El municipio Biruaca, en el estado Apure, se inserta en los llanos bajos, expandiéndose estos entre la cota de los 100 metros sobre el nivel del mar (msnm) hasta el río Apure. Biruaca, su capital, dista a unos 7Km. de la ciudad de San Fernando de Apure y aproximadamente 410 Km. de la ciudad de Maracay, estado Aragua.

El municipio Biruaca es básicamente agrícola, con predominancia de la actividad agrícola animal. Es además productora de leguminosas, maíz, caña de azúcar, musáceas, yuca, sorgo y algodón; sin embargo, es común la explotación maderera y es un gran aportador de productos fluviales (pesca). La mayoría de los ingresos de su población provienen de la actividad pecuaria, así como del área de prestación de servicios.

El municipio cuenta con variados órganos de agrosuporte. Agropecuarias, servicios veterinarios, banca, agro seguros, institutos educativos y públicos ligados al agro (CIARA, INSAI y UNESR), servicios de agrotransporte, entre otros. Así mismo, el municipio cuenta con una red de vialidad agrícola transitable, la mayoría durante todo el año. Es evidente también la existencia de servicios básicos: electrificación, acueductos rurales, telefonía fija, celular y rural, centros de educación y salud. Su actividad dominante es la ganadería de carne. La actividad lechera básicamente es de subsistencia.

Las fincas (o unidades de producción) de este municipio se caracterizan por poseer bajas inversiones, extensiones de tierra no mejoradas, con casi un 50 % de su superficie bajo pastos naturales, con subpastoreo y rebaños

no mejorados genéticamente. Su superficie promedio no exceden las 500 has.

#### *Características del rebaño bovino del municipio*

El municipio Biruaca, debido a las prácticas agroproductivas culturalmente utilizadas, presenta un rebaño que, desde el punto de vista genético, está limitado en su productividad, notándose además un nivel alto de consanguinidad motivado a la baja rotación de reproductores en la mayoría de las fincas. Asimismo, la presión de sustitución de vientres adecuados para la reproducción se encuentra muy restringida a causa de la baja oferta, interna y externa, de hembras bovinas en adecuadas condiciones físicas, sanitarias, genéticas y reproductivas, a lo que se aúna la alta tasa de beneficio de vacas aptas para la cría. Todo esto conlleva a la permanencia dentro del rebaño de muchos animales productivamente ineficientes.

Por otra parte, existe la presencia de un alto nivel racial acebuado, orientado a la producción de carne y marginalmente a la leche, lo que a pesar de proporcionar al rebaño un adecuado grado de resistencia y rusticidad, también limita parámetros productivos y reproductivos como el de preñez, destete, producción láctea, entre otros.

En cuanto a los canales de comercialización de los bovinos producidos en el municipio, se observó la presencia de compradores de animales para la cría, así como de cebadores (intermediarios) y de centros de matanza.

#### **Análisis de los Factores Internos**

La información obtenida con la investigación documental y el instrumento aplicado fue tabulada en un esquema previamente diseñado. Una vez tabulada se procedió a efectuar el respectivo análisis. Para ello se procesaron los datos utilizando el método de la estadística simple

descriptiva. Esto permitió obtener los elementos para la construcción de la matriz DOFA, base para el diseño del Plan Estratégico.

### **Resultados y análisis de los Instrumentos Aplicados**

La información recabada mediante la aplicación del instrumento está referida a los aspectos internos de las unidades de producción. Esta se presenta en tres grandes aspectos:

- Planes empresariales.
- Área de planificación.
- Área de Dirección.

#### **Tabulación de datos.**

##### **Planes empresariales.**

Los planes empresariales son la herramienta que le permite a cualquier productor ganadero visionar cual será el resultado de sus ideas en su empresa; el plan empresarial también se puede decir que es la brújula que orienta y le indica el rumbo que debe tomar, porque el que no sabe hacia dónde va, es muy posible que nunca llegue a ninguna parte, por eso es importante diseñarlo. El cuadro. 1 se identifica los planes empresariales que se deberían desarrollar en estas unidades de producción y la frecuencia con las que las ejecutan.

A pesar que un 66,7% de los productores señalan que las unidades de producción no están actualizando los planes administrativos, un (100%) de ellos manifestó que no promueven planes de capacitación y desarrollo para el personal. El gerente especifica las tareas que cada persona debe desempeñar en la empresa, de quién debe recibir órdenes, a quiénes tiene bajo su supervisión y cómo se van a distribuir los recursos. El resultado de esta etapa corresponde al diseño de la estructura organizacional, la cual se representa a través de un organigrama. En relación a los resultados obtenidos con respecto a la función de organización en las unidades de

producción estudiadas, se evidenció que el 33.3% posee un organigrama que represente la división de trabajo, autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. El mismo productor, con ayuda de un encargado, es quien realiza todas las actividades (compra, venta, comercialización, personal y producción) y un 66.7% no posee una estructura administrativa. Sin embargo, a pesar de que no cuentan con una estructura organizacional definida, el 77.8% de las personas conoce sus funciones y responsabilidades dentro de la unidad de producción.

Cuadro n°3. Planes Empresariales.

Área considerada.	Variable.	Frecuencia.	Porcentaje (%).
1. La unidad de producción está constantemente actualizando los planes administrativos.	Si	3	33.3%
	No	6	66.7%
2. Promueve planes de capacitación y desarrollo del personal.	Si	0	0%
	No	9	100%
3. Posee la unidad de producción una estructura administrativa (organigrama).	Si	3	33.3%
	No	6	66.7%
4. Conoce usted sus funciones y responsabilidades dentro de la unidad de producción.	Si	7	77.8%
	No	2	22.2%

Fuente: Mermejo, (2015)

### Área de planificación.

En relación al área de planificación, los resultados reflejados en el cuadro 4 muestran que en la mayoría de las fincas (88.9%) no ha definido su misión y visión. Este aspecto pareciera ser común en la forma de gerenciar de este tipo de unidades de producción, encontrando la ausencia de una visión empresarial en la forma de gerenciar las empresas agropecuarias.

Este comportamiento puede deberse a las características y naturaleza de las actividades realizadas en las fincas, las cuales requieren ser atendidas de forma inmediata impidiendo al productor dedicarse a formular planes. La inmediatez de las actividades ha dado lugar a una forma de hacer

las cosas que determina o caracteriza a las empresas ganaderas como simples extractoras y transformadoras de recursos, y no como organizaciones que cumplen objetivos más complejos.

Otro aspecto importante a considerar en el proceso de planificación dentro de las organizaciones, es el establecimiento de metas y objetivos ya que constituyen un requisito indispensable en la planificación. Por su intermedio se determinan los resultados a alcanzar y sirven de guía en la ejecución de las actividades.

Los resultados obtenidos en las unidades de producción del Municipio Biruaca muestran de las 9 unidades de producción encuestados, el 55.6% establece metas y objetivos en la unidad de producción, lo cual resulta positivo. No obstante, si no tienen definida su misión ni su visión, difícilmente pueden saber si los objetivos y metas planteadas contribuyen al crecimiento de su empresa.

Cuadro n° 4. Área de planificación.

Área considerada.	Variable.	Frecuencia.	Porcentaje (%).
1. La unidad de producción posee misión-visión.	Si	1	11.1%
	No	8	88.9%
2. Se establecen metas y objetivos en la unidad de producción.	Si	5	55.6%
	No	4	44.4%

Fuente: Mermejo, (2015)

### Área de dirección.

En lo referente al proceso de dirección, el gerente logra la colaboración del personal para la ejecución de las tareas y lo hace mediante la motivación, liderazgo, comunicación y el trabajo en equipo. El cuadro 5 muestra los resultados obtenidos para el proceso de dirección en las unidades de producción estudiadas. El 33.3% de los productores, considera que ejerce un liderazgo basado en la autoridad que éste posee dentro de la

unidad de producción, por ser el responsable de dirigir todas las actividades y quien indica las funciones que se deben ejecutar dentro de la empresa.

La forma de comunicación predominante dentro de las unidades de producción es la oral en un 100%. Las instrucciones de lo que debe hacerse dentro de la finca se realiza de manera verbal, esto puede deberse a la naturaleza de las actividades desarrolladas, las cuales requieren que las instrucciones se realicen de esta manera.

Cuadro n°5. Área de dirección.

Área considerada.	Variable.	Frecuencia.	Porcentaje (%).
1. Considera usted que existe un liderazgo dentro de la unidad de producción.	Si	3	33.3%
	No	6	66.7%
2. Se comunica con claridad las funciones que se deben ejecutar.	Si	4	44.4%
	No	5	55.6%
3. Se maneja la comunicación escrita para girar instrucciones.	Si	0	0%
	No	9	100%

Fuente: Mermejo, (2015)

## **Análisis DOFA**

### **Fortalezas:**

- Capacidad física instalada
- Maquinarias y Equipos suficientes y funcionales.
- Baja intensidad en el uso de la mano de obra.

### **Debilidades:**

- Ausencia de programas de capacitación y motivación al personal.
- Personal con escasa capacidad técnica.
- Incapacidad para autofinanciar estrategias.

### **Oportunidades:**

- Disponibilidad de asesoría técnica de la zona.
- Contratación de personal administrativo.

- Crecimiento económico de las empresas ganaderas.

**Amenazas:**

- Incremento de la inseguridad.
- Altas Tasas Anuales de Inflación.
- Cambios en las políticas gubernamentales.

**Cuadro N°6. Evaluación Interna y Externa. Unidades de Producción bovina. Municipio Biruaca. Estado Apure. 2015.**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>  <b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	-Capacidad física instalada -Maquinarias y Equipos suficientes y funcionales. -Baja intensidad en el uso de la mano de obra.	-Ausencia de programas de capacitación y motivación al personal. -Personal con escasa capacidad técnica. -Incapacidad para autofinanciar estrategias.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
-Disponibilidad de asesoría técnica de la zona. -Contratación de personal administrativo. -crecimiento económico de las empresas ganaderas.	-Aprovechar la disponibilidad de mano de obra calificada para el trabajo administrativo.	-Crear plan de extensión para aplicar programas de capacitación en la formación gerencial, a los productores en cada una de las etapas de la gerencia
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
-Incremento de la inseguridad. -Altas Tasas Anuales de Inflación. -Cambios en las políticas gubernamentales.	-Crear y mantener un clima organizacional adecuado	-Establecer sistemas de registros técnicos para la toma de decisiones.

Fuente: Mermejo, (2015)

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La actividad ganadera, es un proceso gerencial, que implica planificar, organizar, dirigir y evaluar todas las labores a los efectos de lograr los resultados esperados y en consecuencia su crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo. Con la finalidad de conocer a mayor profundidad la gestión en las unidades de producción ganaderas estudiadas, se realizó un diagnóstico de la estructura administrativa. Los resultados muestran que la mayoría de las fincas no han definido su misión ni su visión y aunque tiene claro cuáles son sus metas y objetivos, no las plasman por escrito.

En lo referente a las técnicas de planificación utilizadas, la mayoría realiza un presupuesto de ingresos; sin embargo, no llevan un control de los gastos incurridos para llevar a cabo el proceso productivo. Con respecto a la función de organización, se evidenció que no poseen un organigrama indicativo de la división de trabajo, autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. En cuanto a los resultados obtenidos para el proceso de dirección, en la mayoría de las fincas estudiadas, el productor ejerce un liderazgo basado en la autoridad que éste posee dentro de la unidad de producción por ser el responsable de definir y dirigir todas las actividades que se deben ejecutar dentro de la empresa. En cuanto a la forma de comunicación, predomina la oral.

Debido a que las empresas ganaderas doble propósito en el municipio Biruaca, son unidades de producción no consolidadas se hace necesario para su el desarrollo exitoso de las mismas que la alta gerencia tenga todos los conocimientos relacionados con la actividad productiva, la persona que ocupa el cargo de gerente y tiene poca experiencia en empresas del sector pecuario, es por esto que se recomienda que recurran a la ayuda de

profesionales capacitados en todo el manejo productivo e incluso administrativo para que los procesos puedan ser optimizados con eficiencia y eficacia.

La función de dirección se encuentra en las actividades que realiza el gerente para dirigir y motivar a los subordinados durante el desarrollo de sus trabajos, para obtener los resultados deseados. Para ello es necesario comunicar, motivar a las personas, delegar, resolver los problemas que se presentan y asumir responsabilidades. Un gerente debería realizar la función de director cuando ejecuta actividades tales como:

- a) Analizar y tomar decisiones para resolver los problemas que se presentan.
- b) Tomar decisiones sobre la siembra de pastos, compra de insumos, venta de leche y carne así como la contratación o despido de personal.
- c) Hacer cumplir las decisiones que ha tomado.
- d) Asumir la responsabilidad por la seguridad laboral del personal.
- e) Escuchar a un obrero para entender por qué descuidó una labor.
- f) Crear estímulos que motiven a su equipo de trabajo

#### **Recomendaciones.**

1. Identificar rápidamente los procesos gerenciales que pueden estar fallando.
2. Implementar mejoras oportunas en miras al cumplimiento del plan estratégico.
3. Nivelar todos los procesos con el fin de facilitar la toma de información y poder detectar de forma sencilla cuales son los puntos críticos de cada proceso y poder trabajar sobre ellos eficazmente.
4. Finalmente se recomienda implementar estrategias gerenciales de hacer uso de esta herramienta tan importante para alcanzar el éxito ya que en este momento no están muy claros sus objetivos a alcanzar.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Las estructuras de organizacionales de empresas ganaderas del municipio Biruaca.**

La competitividad empresarial se ve fortalecida cuando las estrategias y los planes de acción son dirigidos y controlados por un adecuado sistema de gestión basado en una estructura organizacional óptima, en procesos normalizados y eficientes y personal competente y comprometido con los objetivos y metas de la empresa. Para quienes han estado vinculados de manera directa e indirecta con el sector productor primario ganadero es bien sabido que el estilo administrativo que ha tenido y prevalecido a través de los tiempos está muy lejos de la formalidad y la técnica de la gestión moderna.

En calidad de impulsor de la competitividad está la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión eficaz para las fincas o hatos ganaderos, esto es, una estructura organizacional funcional acompañada de un modelo de gestión por competencias, la formación técnica, la educación superior y la experiencia se constituyan en las competencias distintivas de la fuerza laboral.

Es muy conveniente para el éxito de la implementación de este direccionamiento estratégico que se clasifiquen y caractericen las fincas ganaderas o aquellas del sector real que de inmediato estarían interesadas en trabajar alineadas con los planes tácticos definidos en este proyecto.

La estructura organizacional que se recomienda para un predio ganadero del sector está compuesta por el propietario; el administrador, quien debe ser un profesional o técnico agropecuario; el veterinario como soporte para el área de la salud animal; junto al zootecnista o en su defecto un Ingeniero de producción animal para el área de producción, y trabajadores

con experiencia agropecuaria en actividades de tractorismo, ordeño, almacenamiento y mantenimiento.

Un organigrama representa gráficamente la estructura formal de una organización.

Asimismo es un instrumento de información para los empleados y clientes.

También sirve para identificar y analizar los cambios o reestructuraciones estratégicas que se le deban hacer a esta.

Las ventajas de que los colaboradores de la empresa conozcan el organigrama de donde trabajan ubica, da seguridad y motiva al empleado (Hernández, 2007)

Grafico N° 4. Estructura organizacional propuesta para empresas ganaderas.



**Estrategias:**

1. Aprovechar la disponibilidad de mano de obra calificada para el trabajo administrativo
2. Crear un plan de extensión para aplicar programas de capacitación en la formación gerencial, a los productores en cada una de las etapas de la gerencia.
3. Establecer sistemas de registros técnicos para la toma de decisiones.
4. Crear y mantener un clima organizacional adecuado.

**Cuadro N°7.** Aprovechar la disponibilidad de mano de obra calificada para el trabajo administrativo.

ESTRATEGIA 1	ACCIONES	RECURSOS	EVALUACIÓN
<p>Aprovechar la disponibilidad de mano de obra calificada para el trabajo administrativo.</p>	<p><u>Objetivo:</u> Aprovechar la disponibilidad de mano de obra calificada para el trabajo administrativo.</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal en administración, med. Veterinario, ingenieros.</li> <li>- Implementar presupuestos para lograr la distribución de los recursos en base a metas y objetivos.</li> </ul>	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dueño – Gerente</li> <li>- Administrador</li> <li>- Técnicos asesores</li> <li>- Transcriptor.</li> </ul> <p><u>Físico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Microcomputador</li> <li>- Programas de computación (Software)</li> <li>- Material de oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y evaluación de los planes para cada área.</li> <li>- Evaluar los índices de productividad y rentabilidad.</li> </ul>

**Cuadro N° 8.** Crear un plan de extensión para aplicar programas de capacitación en la formación gerencial, a los productores en cada una de las etapas de la gerencia.

ESTRATEGIA 2	ACCIONES	RECURSOS	EVALUACIÓN
<p>Crear un plan de extensión para aplicar programas de capacitación en la formación gerencial, a los productores en cada una de las etapas de la gerencia.</p>	<p><u>Objetivo:</u>            Crear un plan de extensión para aplicar programas de capacitación en la formación gerencial, a los productores en cada una de las etapas de la gerencia.</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan de manejo general del rebaño.</li> <li>- Ejecutar un plan de reestructuración de funciones.</li> <li>- Introducir mejoras en las técnicas de producción empleadas</li> </ul>	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicos asesores del CIARA.</li> <li>- Dueño – Gerente</li> <li>- Personal Administrativo</li> <li>- Transcriptor.</li> </ul> <p><u>Físico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Microcomputador</li> <li>- Programas de computación (Software)</li> <li>- Material de oficina</li> <li>- Planillas de control</li> <li>- Nómina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporte mensual de cada técnico de área sobre ejecución de actividades</li> <li>- Supervisión y seguimiento de las funciones y tareas del personal.</li> </ul>

**Cuadro N° 9.** Establecer sistemas de registros técnicos y contables.

ESTRATEGIA 3	ACCIONES	RECURSOS	EVALUACIÓN
<p>Establecer Sistemas de registros Técnicos para la toma de decisiones..</p>	<p><u>Objetivo:</u> Establecer Sistemas de registros Técnicos y Contables</p> <p><u>Acciones:</u> 1.- Establecer los tipos de indicadores físicos que faciliten determinar los índices de productividad de:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- La tierra</li> <li>- Del rebaño</li> <li>- De la mano de obra</li> <li>- Del capital.</li> </ul>                     2.- Establecer los tipos de indicadores financieros que faciliten el análisis de las razones financieras fundamentales:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidez</li> <li>- Apalancamiento</li> <li>- Actividad</li> <li>- Rentabilidad</li> <li>- Crecimiento</li> </ul> </p>	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal General y Administrativo capacitado.</li> <li>- Transcriptor.</li> </ul> <p><u>Físico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Microcomputador</li> <li>- Programas de computación (Software)</li> <li>- Material de oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de los estados financieros.</li> <li>- A través de los reportes mensuales de ejecución presupuestaria.</li> </ul>

**Cuadro N°10.** Crear y mantener un clima organizacional adecuado.

ESTRATEGIA 4	ACCIONES	RECURSOS	EVALUACIÓN
<p>Crear y Mantener un clima en la organización adecuado para incrementar la eficiencia del personal</p>	<p><u>Objetivo:</u> Diseñar acciones que permitan mejorar la eficiencia del personal mediante la capacitación y el mantenimiento de un clima organizacional adecuado.</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una evaluación de las funciones y capacidades del personal para determinar los requerimientos de capacitación y promoción.</li> <li>- Implementar cursos de capacitación para el personal técnico administrativo y obrero.</li> <li>- Establecer un sistema de evaluación del rendimiento.</li> <li>- Establecer programas de incentivos basados en la contribución productiva de cada trabajador.</li> </ul>	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dueño – Gerente</li> <li>- Administrador</li> <li>- Asesoría técnica externa.</li> </ul> <p><u>Físico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transcriptor de datos</li> <li>- Ley Orgánica del Trabajo</li> <li>- Información escrita sobre ofertas de cursos</li> <li>- Materiales y equipos de la empresa</li> <li>- Microcomputador</li> <li>- Programas de computación (Software)</li> <li>- Discos compactos</li> <li>- Memorias flash</li> <li>- Material de oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes trimestrales sobre el rendimiento y comportamiento del personal.</li> <li>- Entrevistas no formales con los trabajadores.</li> <li>- Reportes sobre niveles de ausentismo, cumplimiento de horarios y permisos.</li> <li>- Índices de productividad del trabajo.</li> <li>- Evaluación de las nóminas.</li> </ul>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, Carlos (2009). Fincas bovinas doble propósito. Ganadería doble propósito. Maracaibo, Venezuela.
- Aguilar, Luis (2012), El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión. UNERMB Cabimas Zulia.
- Arias, Fidas (2006), El proyecto de Investigación. Caracas – Venezuela, Editorial Episteme, C.A.
- Bahler y Materi (2009), Calidad Total en la Administración Pública. Monografía del Gobierno Local. Caracas
- Bavaresco de Prieto, Aura M (2001). Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación. Maracaibo Ediluz , VENEZUELA.
- Bermúdez, Urben (2010). Actividad ganadera. Cómo fijar objetivos y evaluar resultados. Colección Gerencia Empresarial.
- Brunet, Jeans (2011), Clima organizacional. Trillas, México
- Chiavenato (2010), Administración de los nuevos tiempos. Editorial MC Graw-Hill interamericana. Colombia.
- Duran (2010). La gestión sustentable. Maracaibo
- Ferrer (2008), La Gestión Administrativa. Editorial Panapo. Caracas Venezuela
- Fred, David (2010). La estructura organizacional. Maracaibo, Venezuela. Ediciones
- García (2010), Fundamentos de la administración. México. Prieded.

- Guevara, Castillo Y Roa (INIA, Ceniap, 2009). Fisiología de reproducción animal.
- Gómez, Dilio (2009). La gerencia de fincas. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición.
- Gonzáles (2011), Participación organizacional. Siglo XXI
- Kay (2009). Eficiencia económica en fincas doble propósito. Venezuela.
- Koontz y Weihrich (2006), Administración: Una Perspectiva Global. Mcgraw-Hill Interamericana Editores. México D.F.
- Koontz y Heinz (2005), Administración. Una perspectiva global. México. Mac Graw Hill.
- Martínez (2011). Control de gestión en unidades ganaderas. Edición Gestión de empresas ganaderas y veterinarias.
- Maass (2009). Los sistemas productivos bajo un esquema de desarrollo sustentable. Caracas, Venezuela.
- Rossi (2010), Los Procesos Administrativos. Editorial Panamá. Caracas- Venezuela.
- Segovia (2012). Plan productivo financiero. Trabajo de maestría.
- Stoner, Freeman, Gilbert (2010), Características del líder efectivo. Mc Graw-Hill. México
- Stoner (2005), Administración. Editorial McGraw Hill. México.
- Tamayo y Tamayo (1997), Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Interamericana, S. A.

**ANEXOS.**

## **Anexo 1**

### **Lineamientos de Gestión Sustentable en las Estructuras Organizacionales En Empresas Ganaderas de Doble Propósito del Municipio Biruaca, Estado Apure.**

#### **Área de planificación.**

1. La unidad de producción posee misión-visión.  
Si ( ) No ( )
2. Se establecen metas y objetivos en la unidad de producción.  
Si ( ) No ( )

#### **Planes Empresariales**

1. La unidad de producción está constantemente actualizando los planes administrativos.  
Si ( ) No ( )
2. Promueve planes de capacitación y desarrollo del personal.  
Si ( ) No ( )
3. Posee la unidad de producción una estructura administrativa (organigrama)  
Si ( ) No ( )
4. Conoce usted sus funciones y responsabilidades dentro de la unidad de producción.  
Si ( ) No ( )

#### **Área de dirección.**

1. Considera usted que existe un liderazgo dentro de la unidad de producción.  
Si ( ) No ( )
2. Se comunica con claridad las funciones que se deben ejecutar.  
Si ( ) No ( )
3. Se maneja la comunicación escrita para girar instrucciones.  
Si ( ) No ( )

## Anexo 2

### Confiabilidad De Los Instrumentos

#### Prueba De Confiabilidad Kuder Richarson

Ítems	P	Q	p	Q	(Xi-X media)	(Xi-X media)2	p.q	
1	3	6	0,33	0,66	0,12	0,01	0,22	
2	0	9	0	1	-2,88	8,29	0	
3	3	6	0,33	0,66	0,12	0,01	0,22	
4	7	2	0,77	0,22	4,12	16,97	0,17	
5	1	8	0,11	0,88	-1,88	3,53	0,1	
6	5	4	0,55	0,44	2,12	4,49	0,24	
7	3	6	0,33	0,66	0,12	0,01	0,22	
8	4	5	0,44	0,55	1,12	1,25	0,24	
9	0	9	0	0,99	-2,88	8,29	0	
							42,85	1,41

$$\bar{X} = \frac{\sum P}{N} = \frac{26}{9} = 2.88$$

$$s^2.t = \frac{\sum (Xi - \bar{X})^2}{N-1} = \frac{42.85}{8} = 5.36$$

$$KR20 = \frac{K}{(K-1)} * \left[ 1 - \frac{\sum p*q}{s^2} \right] = 0.89$$

Donde un coeficiente de 0 significa una confiabilidad nula y 1 representa un máximo de confiabilidad óptima (confiabilidad total).

Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición y mientras más se acerque a 1 la medición será mejor.