

Desarrollo de modelo gerencial para unidades de explotación frutícola en el municipio Mara, estado Zulia, sustentado en el enfoque gerencial de la calidad

Development of a fruit farm management model in the municipio Mara, estado Zulia based in the quality approaches to management

Y. Pérez G.¹, J. J. Villasmil² y E. Martínez L.³

Resumen

Con el propósito de desarrollar una propuesta de modelo gerencial para las unidades de explotación frutícola en el municipio Mara, estado Zulia, sustentado en el enfoque gerencial de la calidad, se caracterizó el estilo y la forma de gerencia actual de estos productores. Los resultados obtenidos permiten definirlo con un estilo gerencial autocrático, en el cual todos los procesos gerenciales son realizados por el propietario gerente, quien se considera como el único responsable y el que "conoce" del negocio frutícola. El modelo gerencial actual está dirigido por un empresario tradicional, que aplica el enfoque de la gerencia clásica, a través del conocimiento obtenido de la práctica vivencial y de la tradición heredada de sus antecesores. Se propuso para el mejoramiento de los procesos gerenciales de la actividad frutícola, un modelo gerencial denominado POER que abarca los procesos de planificación, organización, ejecución y revisión del plan de mejoramiento, basado en el ciclo de mejoramiento continuo de Shewart/Deming, con los principios y valores, misión y visión para implantar un nuevo modelo.

Palabras claves : Gerencia, calidad total, estilos, fruticultura, caracterización.

Abstract

To develop a fruit farm management model proposal in the municipio Mara, estado Zulia, based in the quality approaches to management, actual county producer's style and management type was characterized. The results obtained permit us to define it as an autocratic management style, in which all of the managerial process are performed by the manager-owner, who considers himself

Recibido el 09-05-1997 ● Aceptado el 29-09-1998

1. Postgrado de Gerencia de Agrosistemas de Producción. Facultad de Agronomía. La Universidad del Zulia, Apartado 526, Maracaibo, Venezuela.

2. Departamento de Estadística. Facultad de Agronomía, La Universidad del Zulia, Maracaibo.

3. Departamento de Ciencias Sociales y Económicas. Facultad de Agronomía, La Universidad del Zulia, Maracaibo.

as the one and only responsible party, and the only one who "knows" about the fruit business. The actual managerial model is guided by a traditional manager, who applies classic managerial theory through the knowledge obtained from personal experience and tradition inherited from ancestors. A managerial model denominated POER, was proposed for the improvement of the managerial processes in fruit activities, which include planning, organization, performance and plan improvement review processes based in the Shewart/Deming continuous improvement cycle, with the values and principles, mission and vision necessary to implement the new model.

Key words: Management, quality total, style management, fruit, characterization.

Introducción

En Venezuela se ha utilizado el enfoque de la gerencia de la calidad en la empresa petrolera y posteriormente se ha extendido su aplicación, a otras empresas establecidas de origen industrial (manufacturas) y de servicios.

La aplicación de este enfoque surge de la preocupación por la supervivencia de las empresas, la necesidad de incrementar la rentabilidad y el desarrollo de la competitividad a través del mejoramiento del servicio al cliente para reducir significativamente los costos.

Asimismo, en el país se vienen produciendo modificaciones en la política económica y comercial, que induce la introducción de cambios organizacionales y gerenciales en los diferentes sectores de la economía nacional, entre los cuales está el agrícola.

La actividad agropecuaria es considerada como la de menores aportes al Producto Interno Bruto de la economía, a su vez es generadora de los alimentos y de las materias primas básicas, para el sector industrial constituyendo por razones de seguridad

y soberanía alimentaria, un sector de vital importancia que requiere de su transformación. Esto es factible de lograr mediante la aplicación del enfoque gerencial de la calidad en todos sus procesos. Para el país agrícola, el desarrollo frutícola del municipio Mara, de la Planicie de Maracaibo, estado Zulia, representa un área de producción de relevancia por sus características agroecológicas, económicas y sociales. En este sentido, la falta de estudios sobre los aspectos gerenciales y organizativos de los productores frutícolas hace necesaria la realización de esta investigación.

El potencial agroexportador de varios rubros frutícolas que se cultivan en el municipio Mara, exige la organización de empresas agrícolas que apliquen los fundamentos de la gerencia moderna, con capacidad de competir en productividad y calidad, características estas del negocio agrícola del presente y futuro.

Lo antes referido, justifica la necesidad de generar un modelo organizativo y gerencial, que sea factible de ser implementado, con poca o sin ninguna resistencia al cambio,

por parte de los productores. Esto permitiría sustituir el actual modelo tradicional por otro que atienda satisfactoriamente las necesidades de los clientes, aspecto fundamental dentro de la gerencia de la calidad.

La evolución del pensamiento gerencial presenta diversos enfoques, los cuales han sido descritos por diversos autores. A continuación, se realiza una recopilación de las diferentes teorías que abarcan desde el enfoque clásico de la gerencia hasta el pensamiento gerencial moderno.

I. Pensamiento clásico de la gerencia. Dentro de esta corriente se ubican los siguientes enfoques:

a. Enfoque de la gerencia científica. Peters y Waterman (10), describen el modelo presentado por Scott (1978), donde define cuatro períodos principales y cada uno de éstos es la combinación de elementos en un cuadro de dos dimensiones. Uno va en sentido de "cerrado" a "abierto" y el otro sentido va de "racional" a "social". Consideran los referidos autores que los principales defensores de esta teoría fueron Max Weber y Frederick Taylor.

Para Münch y Martínez (8), la principal contribución de Taylor era demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar, científicamente, los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento de los tiempos y movimientos.

Terry y Stephen (13), citan que la escuela de administración científica utilizaba el método científico para

obtener los resultados deseados en el lugar de trabajo.

Dentro de este enfoque Münch y Martínez (8), reportan a Henry Lawrence Gantt cuyo aporte más relevante fue el desarrollo de técnicas y gráficas para planear y controlar.

Schermerhorn (11), señala el trabajo de Frank y Lillian Gilbreth con el estudio de movimientos que sirvió para establecer más tarde el fundamento para obtener ventajas en las áreas de simplificación del trabajo, suprimiendo el desperdicio de las fuerzas que implican los movimientos inútiles, ineficaces o mal combinados.

Terry y Stephen (13), citan a Henri Fayol, como otro representante de esta escuela y consideraba que la administración estaba compuesta de funciones, y su trabajo proporcionó un amplio marco de referencia a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse la administración.

b. Enfoque de administración empírica. Esta corriente reportada por Münch y Martínez, postulaba que las teorías administrativas debían ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Su objetivo era evitar errores basándose en situaciones pasadas (8).

c. Enfoque del comportamiento. Peters y Waterman (10), lo ubican en el segundo período y pertenece al "sistema cerrado-agente social", del modelo de Scott.

Consideraban como representantes de este enfoque a Elton Mayo, Douglas McGregor, Chester Barnard y Philip Selznick (10).

A Elton Mayo se le consideraba principalmente como el padre de los famosos experimentos Hawthorne, donde el objeto fue probar los efectos que las condiciones de trabajo tenían sobre la productividad.

Para Münch y Martínez (8), los autores más sobresalientes de esta escuela eran Robert Owen y a George Elton Mayo. Se refería a Owen como el precursor y primer escritor formal en el campo de la gerencia, demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implicaban serían devueltos con creces.

Schermerhorn (11), considera que los más importantes aportes de este enfoque son : el famoso estudio de Hawthorne, la teoría de las necesidades humanas de Maslow's, los trabajos de Douglas McGregor (teoría X y teoría Y) y Chris Argyris (teoría de la personalidad y la organización).

d. Enfoque del sistema social. Peters y Waterman (10), reportan que la teoría social de la organización aplicada al individuo tiene como representantes a Chester Barnard y a Philip Selznick. Se le adjudica a Barnard el haber sido el primero en hablar sobre el papel primordial del gerente general como modelador y administrador de los valores compartidos en una organización.

Selznick, informa que esta es una teoría análoga en la cual introdujo algunos términos nuevos como "competencia distintiva" y "personalidad de la organización".

Los principales representantes de esta escuela según Münch y Martínez (8), eran Max Weber, Oliver Sheldon

y Chester Barnard. La propuesta básica de Max Weber era que la aplicación del principio de especialización ocasiona mayor precisión, velocidad y conocimiento en el desarrollo del trabajo. Oliver Sheldon, se refirió a organización, dirección y control de la administración dentro de la industria, enfocando muy especialmente el área de producción.

Barnard, postuló su teoría de la autoridad en la que demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten.

e. Enfoque de sistemas aplicado a la administración.

Terry y Stephen (13), señalan que cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto, y es una unidad autónoma. También esta relacionado a otro sistema de un orden más amplio y superior, así como con sus propios subsistemas que representan la integración de los sistemas de orden inferior(13).

f. Enfoque de la administración de contingencia.

Terry y Stephen (13), la presentan como un intento para trasladar u operacionalizar la teoría de sistemas evaluando los muchos factores operantes en cualquier situación y estableciendo patrones y relaciones definidas entre los factores que podrían servir como guías en otras situaciones similares.

g. Enfoque neo-humano

relacionismo. Según Münch y Martínez (8), se le llama así porque estudia un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham

Maslow, Herzberg, Douglas McGregor y Rensis Likert (13).

h. Enfoque cuantitativo de la gerencia. Este enfoque es señalado por Schermerhorn (11), el cual reporta que, al mismo tiempo que se realizaba el estudio de Hawthorne, algunos teóricos desarrollaban el enfoque del comportamiento gerencial y otros investigadores creaban técnicas cuantitativas para facilitar la toma de decisiones a los gerentes.

Este enfoque utiliza algunas técnicas básicas tales como : Pronóstico, modelos de inventario, modelos en cadena, simulación o análisis de regresión

II. Corrientes actuales en la administración.

a. Autogestión. Münch y Martínez (8), presentan ésta como un sistema de administración, el cual propone la inherencia activa de los trabajadores no sólo en los procesos productivos, sino en la toma de decisiones y en la participación de las utilidades de la empresa. Es conocida también como la administración autogestionaria.

b. Desarrollo organizacional (D.O). Para Münch y Martínez (8), esta corriente surge como una respuesta las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad . Dentro de los representantes más prestigiosos de este enfoque, se encuentran Warren Bennis, Richard Beckhard.

Estos autores reportan que un programa de D.O. se logra a través de las siguientes etapas : diagnóstico, planeación de la estrategia, educación, consultoría y entrenamiento y

evaluación.

c. Enfoque de la gerencia de la calidad. El enfoque de la gerencia de la calidad corresponde a una corriente actual de la administración, la cual es considerada por Gitlow y Gitlow (6), como una nueva concepción para enfocar las operaciones de una empresa, en la cual los gerentes conducen los asuntos de la organización a largo plazo, una perspectiva que también brinda una guía para la acción día tras día.

Deming (5), no propone una definición explícita de calidad ; aporta que el mejoramiento del producto o del servicio se logra a través de la reducción de la incertidumbre y la variabilidad y considera que una mayor calidad conduce a una mayor productividad, generándose una fuerza competitiva para la empresa.

Para Juran (7), la calidad es una adecuación al uso, donde hay muchos usos y usuarios, señala que la gestión de la calidad se hace por medio del uso de los tres procesos de gestión de planificación, control y mejora, conocida como la "Trilogía de Juran" (7).

El Centro de Formación y Adiestramiento de Petróleos de Venezuela y sus filiales CEPET (3), define la calidad como "un enfoque sistemático/estructurado que busca el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo mediante la identificación, cuantificación, reducción y prevención del desperdicio, para lograr calidad y excelencia en productos y servicios".

Para cumplir con el objetivo general de la investigación, se han planteado como objetivos específicos:

Primero, caracterizar los estilos gerenciales presentes en las unidades de explotación frutícola del municipio Mara, estado Zulia. Segundo, analizar las posibilidades de aplicación de la gerencia de la calidad en los procesos

gerenciales agrícolas. Tercero, elaborar la propuesta de un modelo gerencial de acuerdo a la aplicación del mejoramiento continuo de los procesos gerenciales.

Materiales y métodos

Tipo de investigación. Es una investigación aplicada dirigida hacia la solución de problemas prácticos específicos en la línea de investigación de "Generación de modelos gerenciales en función de las especificidades de los diferentes sistemas de producción agrícola en Venezuela" y de la que se espera surjan mejoras en los procesos gerenciales de la actividad frutícola.

Población y muestra. La población está representada por 52 unidades de producción frutícola ubicadas en el municipio Mara del estado Zulia. Las mismas son producto del censo realizado para el "Estudio Técnico - Económico Operativo de la Fruticultura del municipio Mara, año 1.990"; por la Unidad Coordinadora de Proyectos Conjuntos (U.C.P.C.), de las Facultades de Agronomía, Ciencias Veterinaria y Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia (14).

Estas unidades de producción se agruparon en 21 sectores localizados en el municipio Mara que representan una superficie frutícola total de 622,24 ha, ocupado por los rubros: guayaba (400,3 ha), níspero (121,67 ha), uva (56,45 ha) y otros frutales (43,82 ha).

Los sectores que concentran la mayor superficie ocupada en frutales

(74,5% de la total) son: Las Cruces, Monteverde, Los Mecoques, Nueva Lucha, Tamare, Gonzalo Antonio, Ancón Bajo y Monteclaro. A estos sectores se aplicó el Principio de Pareto, obteniendo como resultado que cuatro de ellos corresponden al 20%, sin embargo, para efectos de esta investigación se duplicó a un 40% (ocho sectores) para tener una mejor distribución de la muestra (2).

Los ocho sectores agrupan un total de 44 unidades de producción, que, al analizarlos igualmente bajo el Principio de Pareto, resulta una muestra sujeta a estudio de nueve unidades de producción frutícola. Esta muestra fue seleccionada al azar en cada sector.

Recolección de información. Para efecto de la investigación, se aplicó una cédula encuesta que fué probada y validada antes de su aplicación definitiva.

Se elaboró la encuesta con un conjunto de preguntas sobre aspectos de interés para la investigación, a objeto de obtener en forma sistemática y ordenada la información de la muestra.

Dicha información se obtuvo a través de la entrevista directa a los productores propietarios de las

unidades de producción.

La encuesta comprendía las siguientes variables e indicadores: Localización de la unidad de producción (ubicación política, características socio- educativas, fuente de ingresos, composición familiar), tamaño de la unidad de producción (superficie total, con frutales y por cultivos), componente tecnológico (uso y prácticas de tecnología) y aspectos gerenciales de la empresa (misión, planificación, organización, dirección y control).

Métodos de análisis. La información suministrada fue procesada manualmente y se presenta en cuadros de frecuencias absoluta y frecuencias relativas.

Asimismo, se emplearon algunas herramientas de análisis del enfoque **de gerencia de la calidad**, tales como: diagrama de pareto, diagrama causa-efecto y el modelo del mejoramiento integral de procesos, para detectar las características del productor frutícola, el estilo gerencial y determinar las áreas susceptibles de mejoramiento dentro de los procesos.

Además se utilizó el Análisis Situacional bajo el estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), como herramienta de diagnóstico de la Planificación Estratégica Situacional (4).

Resultados y discusión

Caracterización del estilo gerencial del productor frutícola y de la unidad de explotación frutícola del municipio Mara, estado Zulia. Los productores encuestados tienen una edad promedio de 53 años, presentando 35 años dedicados a la actividad frutícola. Estas características evidencian que la fruticultura es una actividad establecida desde hace muchos años en el municipio Mara.

Un 89% viven en la granja conjuntamente con su núcleo familiar, el cual se integra al desempeño de las tareas propias de la actividad. El 67% ha nacido en el municipio y permanecido en éste, motivado al arraigo que tienen por la tierra y por la fruticultura.

Respecto al ingreso de los productores, este proviene sólo de la

actividad frutícola en un 33% y, para el 67% restante el ingreso se deriva de la actividad frutícola y de otras relacionadas con ésta, entre las que predomina el transporte de frutas en camiones, desde el municipio hacia los mercados nacionales.

En lo que a nivel educativo se refiere, el 44% de los productores ha alcanzado el grado de educación primaria, 11% educación técnica, y 22%, educación superior, el otro 22% tiene una primaria incompleta.

Estas características identifican al productor frutícola como una persona adulta, ubicándose, para efectos del trabajo, en lo que se denomina población económicamente activa, con una vasta experiencia en la actividad frutícola, proveniente de la práctica vivencial y de la tradición heredada de generación en generación. Es

importante destacar la oportunidad que existe de incorporar el núcleo familiar, compuesto por jóvenes de ambos sexos, a los procesos técnicos y gerenciales de la producción frutícola.

Son productores muy arraigados a la tierra, el cual es un valor importante para la aplicación del enfoque de gerencia de la calidad. Además tienen un nivel educativo favorable, que permitiría la implementación de un plan de adiestramiento y capacitación en el desarrollo de un nuevo modelo gerencial dirigido al mejoramiento sistemático y continuo de los procesos gerenciales de la actividad frutícola.

Con respecto a la descripción de las unidades de producción, estas abarcan una superficie total de 356 ha, de las cuales se encuentran ocupadas por frutales 218 ha.

Del total de la superficie frutícola de 118 ha, se encontró que el 54% están destinadas al rubro guayaba, un 27% está ocupada por níspero, sólo un 3% está destinada a vid y el 16% restante está dedicada a otros frutales.

El tamaño promedio de la superficie dedicada a frutales en las unidades de producción es de 23 ha.

El 45% de las unidades de producción presentan tamaños que varían de 8 a 20 ha, 33% entre 21 y 32 ha, y 22% mayores de 33 ha.

Esto muestra que en el municipio Mara las unidades de producción frutícola, destinan la mayor parte de la superficie a frutales, ocupadas en su mayoría por los rubros guayaba y níspero, con tendencia a diversificar, principalmente con otros frutales, hortalizas y cultivos de ciclo

corto.

Respecto al uso y prácticas de tecnología se tiene que un 66% utilizan sistemas de riego por goteo y técnicas de poda para los frutales, siendo mayor su uso en las unidades de producción que tienen el rubro vid y con superficie entre 21 ha o superiores a 33 ha. Mientras que en las unidades de explotación con tamaños que varían entre 8 a 20 ha, no hay adopción de estas tecnologías.

En relación a los aspectos gerenciales estos definen el modelo actual de la gerencia frutícola de los productores del municipio Mara, como un empresario tradicional que aplica el enfoque de la gerencia clásica, con un estilo autocrático, donde todo el trabajo es centralizado y canalizado por el propietario y las directrices se cumplen sin ninguna explicación, ni razón para ello. Dentro de este modelo, el personal desconoce la misión y los objetivos de la empresa, por lo tanto, las operaciones son realizadas sólo para satisfacer la autoridad impuesta por el patrón, sin dárseles la oportunidad de mostrar los conocimientos, destrezas y habilidades del personal trabajador.

Modelo actual de la gerencia frutícola. Para la caracterización del modelo gerencial frutícola actual se utilizó una matriz gerencial que comprende: componentes, elementos y las características relevantes que definen al gerente de la unidad de producción frutícola.

Los criterios analizados en los componentes fueron: el aspecto personal, organizacional y el entorno en el que se desarrolla la actividad

frutícola.

En lo que al aspecto personal se refiere, se tomaron en cuenta los elementos relacionados con los conocimientos, actitudes y destrezas, desarrollados por el hombre que conduce la empresa.

En el componente organizacional se tomó en cuenta la misión y visión de la empresa frutícola y los procesos de planificación, organización, dirección y control, como aspectos que constituyen la función gerencial.

En el componente entorno se

tomó en cuenta el medio en el que se desenvuelve el gerente para cumplir la finalidad de la empresa, especialmente: el agrosoporte, el financiamiento, la comercialización y la política entre otros.

A continuación se presenta el cuadro 1 del Análisis Situacional realizado al Modelo Gerencial Frutícola Actual del Productor Frutícola del municipio Mara del estado Zulia.

Para analizar las posibilidades de aplicación de la gerencia de la calidad en los procesos gerenciales agrícolas,

Cuadro 1. Análisis situacional (FODA) del modelo gerencial frutícola actual.

Análisis interno	Análisis externo
Fortalezas (F) Personales: 1. Arraigo a la tierra. 2. Alto ejemplo personal. 3. Núcleo familiar se desenvuelve en la granja. 4. Permanencia en la unidad de producción. Gerenciales: 1. Aspiración de mejorar en el negocio. Tecnológicas: 1. Capacidad de adopción de técnicas para mejorar los procesos. De Mercado: 1. Disposición para negociar el producto de la granja. Debilidades (D) Personales: 1. Escaso conocimiento técnico y gerencial. Gerenciales: 1. No se aplican herramientas de planificación. 2. No hay participación de los trabajadores en los procesos gerenciales. 3. Estilo gerencial autocrático. 4. Inexistencia de estructura organizativa formal. 5. Comunicación unidireccional. 6. Ausencia de capacitación en todos los niveles. 7. No existen estímulos, ni incentivos económicos para el personal. 8. Escasos registros técnico-operativos. 9. Carencia de sistemas de información. 10. Inexistencia de organización de los productores para la comercialización. 11. No existen niveles gerenciales intermedios. De Mercado: 1. Alta perecibilidad del producto frutícola. 2. Enfoques obsoletos. 3. Incertidumbre en la colocación de los productos agrícolas.	Oportunidades (O) Competitivas: 1. Un mercado exigente de cantidad y calidad de producto. 2. Política de apertura comercial con otros países Económicas: 1. Existencia de agrosoportes y agrocomercios en la zona. Geográfica: 1. Cercanía a la ciudad de Maracaibo. 2. Existencia de procesadora de frutas en la zona. 3. Presencia de un Centro de Investigación (Centro Frutícola) 4. Existencia del Centro Vitícola. Social: 1. Importancia creciente de las frutas en la alimentación. Amenazas (A) Competitivas: 1. Liberación en la importación de frutas exóticas. Políticas: 1. Altas tasas de interés. 2. Baja cartera agrícola crediticia. 3. No hay continuidad en las políticas agrícolas. 4. Desconfianza en el sistema financiero. 5. Eliminación de subsidios agrícolas. Económico: 1. Elevadas tasas de inflación. Social: 1. Alto índice de inseguridad.

se presenta en el cuadro 2 los procesos involucrados en la actividad frutícola tales como, producción, cosecha y venta, con los respectivos sub-procesos y la persona responsable de la ejecución de las actividades de cada proceso para la elaboración del respectivo diagrama de flujo.

Propuesta de un modelo gerencial (POER) para unidades de producción frutícola. Para cumplir con el objetivo de la investigación se desarrolla una propuesta del modelo gerencial para los productores frutícolas estudiados en el municipio Mara, sustentado en el

enfoque gerencial de la calidad. Para el diseño del modelo se utilizaron los enfoques y las herramientas utilizadas en el ciclo de Shewart, conocido también como el ciclo de Deming (5), presentadas por Berry (1).

Para el diseño de un nuevo modelo gerencial se hace necesario justificar las razones a considerar para su creación y los principios y valores sobre los que se sustenta el nuevo modelo gerencia. Asimismo, se presentan las limitaciones o barreras a vencer para la implementación del nuevo modelo.

Cuadro 2. Procesos y subprocesos de la actividad frutícola.

Proceso	Responsable	Sub-procesos
Producción	Gerente-Obrero	Acondicionamiento del terreno
	Gerente	Adquisición de plantas
	Gerente	Adquisición de insumos
	Gerente-Obrero	Siembra o Transplante
	Gerente-Obrero	Poda
	Gerente-Regadores	Riego
	Gerente-Obrero	Control de Malezas Control Fitosanitario
Cosecha	Gerente-Camionero	Selección de la cosecha
	Gerente-Obrero	Negociación de la cosecha
	Gerente	Contratación Mano de Obra
	Gerente-Obrero	Traslado de frutos del campo a los patios de la granja
	Gerente-Obrero	Clasificación, preselección de frutas cosechadas
	Gerente-Obrero	Empacado (huacales, cajitas)
Venta	Camionero	Entrada del camión a la granja.
		Camionero- Gerente Inspección de las frutas
		Camionero Carga de las frutas en el camión
		Camionero Salida de las frutas de la granja

Justificación de la creación de un nuevo Modelo Gerencial (POER).

1. El diseño de un nuevo modelo gerencial se hace necesario por :
2. La incertidumbre de las políticas agrícolas
3. La nueva política comercial de competitividad
4. Los cambios del entorno económico :
 - Control de cambios - inflación
 - Control de precios - desempleo
5. La necesidad de sostenibilidad en el tiempo
6. Razones de seguridad alimentaria
7. La crisis del sector financiero

Principios y valores que sustentan el nuevo Modelo Gerencial (POER).

1. Compromiso de todos con el mejoramiento continuo de los procesos que se dan en la empresa
2. Motivación y convencimiento de trabajar bajo este enfoque
3. Liderazgo participativo
4. Mejorar las relaciones humanas
5. Satisfacer las necesidades de los clientes
6. Participación de los proveedores en los procesos
7. Mantener comunicaciones abiertas
8. Asegurar una rentabilidad continua
9. Alcanzar un elevado

desempeño en el trabajo

10. Fomentar la lealtad del personal con la organización
11. Fundamentar la toma de decisiones en datos registrados
12. Confianza en los trabajadores
13. Deseo y disposición de aprender en todos los niveles

Limitaciones o Barreras a vencer en el nuevo Modelo Gerencial (POER).

1. Falta de compromiso gerencial
2. Inadecuado trato del personal
3. Ausencia de adiestramiento y capacitación
4. Inexistencia de sistema de recompensa, estímulos e incentivos
5. Deterioro del medio ambiente
6. Propietario desmotivado
7. Personal no calificado
8. Deficiente comunicación
9. El pensamiento de que la mejor manera y más fácil es la que se conoce y aplica

A continuación se señala en forma esquemática la misión y la visión del modelo gerencial propuesto POER, en el cuadro 3, los objetivos del modelo gerencial propuesto en el cuadro 4 y en el cuadro 5 se describen los procesos gerenciales de planificación, organización, ejecución y revisión POER, como base de la función gerencial de la empresa frutícola. Es importante señalar que la validación futura permitirá los ajustes que enriquecerán el modelo propuesto.

Cuadro 3. Misión y visión del modelo gerencial propuesto (POER).

Misión del modelo gerencial propuesto (POER)

La unidad de producción frutícola propuesta tiene como propósito lograr, en forma continua y permanente, una producción eficiente y competitiva, que le permita satisfacer las necesidades de mercado de consumo fresco e industrial, tanto nacional como internacionalmente, con frutas de calidad y en armonía con el medio ambiente.

Visión del modelo gerencial propuesto (POER)

Lograr una producción frutícola suficiente, eficiente y de calidad, que satisfaga los requerimientos permanentes de frutas para la población, a través del uso racional de los factores de la producción ecológicamente solvente y que se constituya en un modelo gerencial para los productores del municipio Mara.

05

Cuadro 4. Objetivos del modelo gerencial propuesto (POER).

Objetivos del modelo gerencial propuesto (POER)

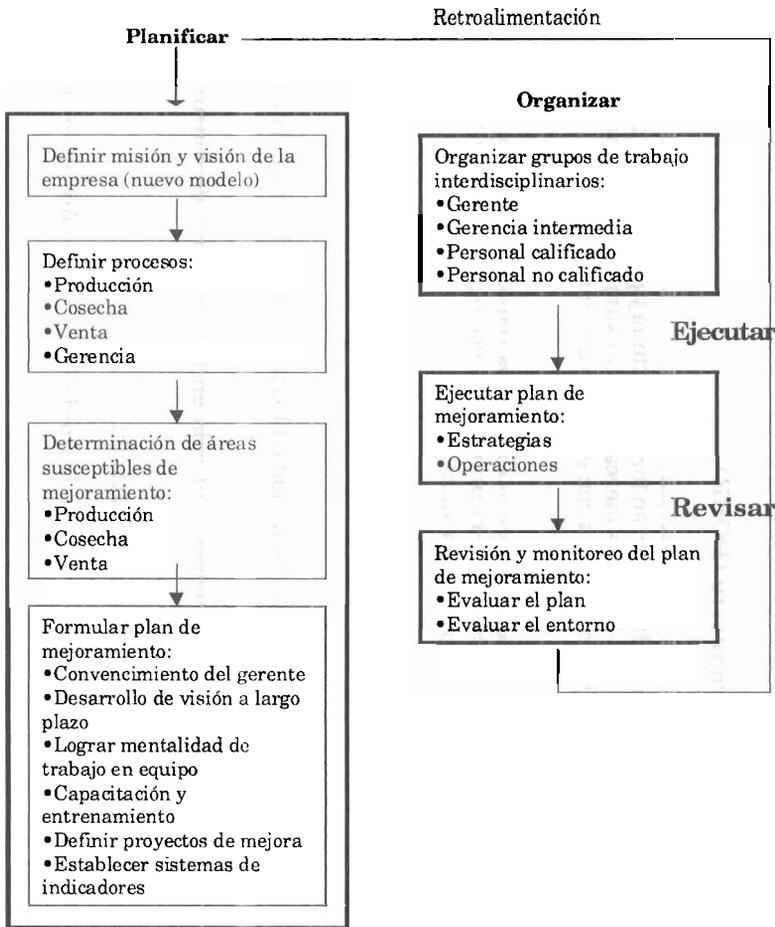
Introducir los principios, valores y herramientas de la gerencia de la calidad en los procesos de la unidad de producción frutícola.

Incrementar los niveles de participación de la unidad de producción frutícola en los mercados de consumo fresco e internacional, tanto a nivel nacional como internacional.

Alcanzar mayores niveles de ingresos y de rentabilidad de la empresa frutícola.

Lograr mayor producción a través de la optimización de los recursos de la unidad de producción, en armonía con el medio ambiente.

Cuadro 5. Modelo propuesto (POER). Ciclo de mejoramiento del modelo actual.



Conclusiones y recomendaciones

El modelo gerencial frutícola actual está caracterizado por la experiencia del productor en la actividad, proveniente de la práctica y heredada por la tradición y el arraigo a la tierra. Estas características son fortalezas de valor personal dentro del análisis interno del modelo.

El estilo gerencial es autocrático, donde el propietario gerente emite las órdenes, toma las decisiones dirige los

recursos humanos, físicos, materiales y económicos.

Las debilidades gerenciales del productor frutícola del municipio M.ara en cuanto a los procesos gerenciales de la planificación, organización, dirección y control, indican que es necesario diseñar un modelo que incorpore éstos al modo de gerenciar la unidad de producción.

El nivel educativo de los

productores es favorable para el desarrollo de un plan de entrenamiento y de capacitación, como base elemental en la implementación del modelo propuesto.

En base a estas conclusiones se recomienda:

La aplicación o validación de este modelo por parte de organismos públicos y privados de la región zuliana.

Utilizar como estrategias para la implementación masiva del modelo en el municipio Mara, lo siguiente:

Promover la aplicación del modelo a través de los líderes informales del sector.

Capacitación para dar a conocer el modelo por la vía de conferencia, talleres, entre otros.

Desarrollar una finca piloto demostrativa aplicando el modelo POER.

Continuar con investigaciones que analicen el estudio detallado de los procesos que se dan en la unidad de producción frutícola.

Literatura citada

1. Berry, T. 1992. Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
2. Centro de formación y adiestramiento de Petróleos de Venezuela y sus filiales (CEPET). 1989. Manual de herramientas para el control estadístico de procesos. Maracaibo. Venezuela. 85 p.
3. Centro de formación y adiestramiento de Petróleos de Venezuela y sus filiales (CEPET). 1989. Gerencia de la calidad. Manual del participante. Maracaibo. Venezuela.
4. David, F. 1988. La gerencia estratégica. Fondo Editorial Legis. Colombia.
5. Deming, E. 1989. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
6. Gitlow, H. y S. Gitlow. 1989. Cómo mejorar la calidad y la productividad por el método Deming. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
7. Juran, J. 1990. Juran y la planificación para la calidad para directivos. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
8. Münch, L. y J. Martínez. 1985. Fundamentos de administración. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México.
9. Pachano, S. 1993. Aumentar la Productividad a través de la calidad. Elementos de un modelo de gestión. Notas de estudio IESA. No. 1. Caracas. Venezuela. 24 p.
10. Peters, T. y R. Waterman. 1984. En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas en los Estados Unidos. Editorial Norma, S.A. Colombia.
11. Schermerhorn, J. 1986. Management for productivity. John Wiley & Sons, Inc. Second Edition. United States of America.
12. Terry, G. 1980. Principios de administración. Compañía Editorial Continental, S.A. Tercera Edición.
13. Terry, G. y F. Stephen. 1985. Principios de administración. Editorial Continental, S.A. Cuarta Edición. México.
14. Unidad Coordinadora De Proyectos Conjuntos (UCPC). 1990. Estudio técnico- económico- operativo de la fruticultura del municipio Mara. La Universidad del Zulia. Facultades de Agronomía, Ciencias Veterinarias y Ciencias Económicas y Sociales. s/p.