



UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N° 15 del 31 de octubre de 2012

Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en negocios nacionales e internacionales con énfasis en finanzas

Diseño de una propuesta gerencial para las empresas agropecuarias del Departamento de Córdoba – Colombia

Trabajo presentado como requisito académico para
obtener el título de magister en negocios nacionales e
internacionales con énfasis en finanzas

Néstor Reyes Suarez

Asesor

Javier Darío Canabal Guzmán

Post doctor en procesos sintagmáticos de la ciencia y la investigación

Panamá octubre de 2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a DIOS, por haberme dado la vida y permitirme el haber logrado este momento tan importante en mi vida personal y profesional.

De igual manera dedico este trabajo de investigación con mucho orgullo a la memoria de mis padres fallecidos quienes siempre creyeron en mí y por inculcar principios y valores éticos y morales que me ayudaron a crecer como persona.

A mi esposa, hijos y nietos fuentes de motivación en la realización y desarrollo de este trabajo de grado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que hicieron posible este trabajo de grado y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos difíciles, tristes y alegres.

A mis hermanos y hermanas por llenarme de alegría días tras días por todos sus consejos brindados y herirme el cuerpo de puro AMOR.

Resumen

El objetivo general del presente estudio, consistió en identificar los principales modelos gerenciales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia; con el fin de diseñar una propuesta que contenga la realización de procesos administrativos y operativos que permitan una mejora en el desarrollo económico y social de sus unidades de producción agrícolas; para lo cual desde el punto de vista metodológico se basó en un paradigma cuantitativo, debido a que se propone identificar los elementos y características del problema de investigación e igualmente consideró una investigación transversal de carácter descriptivo cuyo propósito es diseñar adecuadamente el modelo gerencial pertinente. De esta manera, se concluyó principalmente que de acuerdo con las necesidades de cada empresa se pueden establecer dos tipos de competencias labores; las competencias funcionales, que precisan todo aquello que debe estar en capacidad de realizar el colaborador para ejercer un cargo y se establecen a partir del contenido funcional del empleo; estas competencias responden a los conocimientos exigidos (saber saber) y a las habilidades y destrezas (saber hacer) adquiridos con la experiencia del ejercicio de la labor.

Palabras claves: Modelo gerencial, innovación, bienestar integral, rentabilidad, colaboradores

Abstract

The general objective of this study was to identify the main management models applied by farmers in the Department of Córdoba, Colombia; in order to design a proposal containing the realization of administrative and operational processes that allow an improvement in the economic and social development of its agricultural production units; for which from a methodological point of view it was based on a quantitative paradigm, because it aims to identify the elements and characteristics of the research problem and also considered a cross-cutting research of a descriptive nature whose purpose is to properly design the relevant management model. In this way, it was mainly concluded that according to the needs of each company two types of competences can be established; functional competences, which require everything that the collaborator must be able to do to hold a position and are established on the basis of the functional content of the employment; these competencies respond to the required knowledge (know-how) and the skills and skills (know-how) acquired with the experience of the exercise of the work.

Keywords: Management model, innovation, integral well-being, profitability, collaborators

ÍNDICE GENERAL

Resumen	4
Abstract.....	5
Introducción.....	11
CAPÍTULO I	13
CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema	13
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 General.....	20
1.3.2 Específicos.....	20
1.4 Justificación e impacto.....	21
1.4. 1 justificación	21
1.4.2 Impacto esperado	23
1.5 Alcances y limitaciones	23
1.5.1 Alcances	23
1.5.2 Limitaciones.	24
CAPITULO II	25
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales.....	25
2.1.1. Bases Teóricas (Teorías que aplican en la investigación)	25
2.1.2. Bases Investigativas	31
A nivel internacional	33
A nivel nacional	36
2.2. Hipótesis.....	40
CAPITULO III	41
MARCO METODOLÓGICO	41
3.3 Población y Muestra.	42
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
3.5 Técnica de procesamiento y análisis de datos.....	43
3.6 Validez y confiabilidad del instrumento.....	43
3.7 Consideraciones éticas:.....	44
CAPITULO IV.....	45

ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
Procesamiento de datos	58
Análisis global de datos.....	58
Capítulo V.....	61
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL PROBLEMA	61
Objetivo.....	61
Enfoques propuestos del modelo	61
Competitividad de la Organización	64
Comunicación Empresarial	65
Direccionamiento Empresarial.....	66
Buenas Prácticas agrícolas	67
Desarrollo del Talento Humano	69
Productividad	71
Posicionamiento.....	72
Trazabilidad.....	74
Responsabilidad social empresarial	75
Tecnología e Innovación	76
Nuevos Mercados	78
Sostenibilidad.....	79
CAPÍTULO VI.....	82
Conclusiones y recomendaciones.....	82
Conclusiones	82
Recomendaciones.....	85
Bibliografía.....	87
Anexos.....	88

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1</i>	<i>Tipo de línea productiva a la que pertenece el empresario</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 2</i>	<i>Años de funcionamiento de la unidad productiva</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 3</i>	<i>Nivel de estudio del representante legal y/o propietario</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 4</i>	<i>Toma de decisiones.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 5</i>	<i>Planeación de actividades.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 6</i>	<i>Plan de acción</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 7</i>	<i>Personal idóneo.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 8</i>	<i>Mecanismos de evaluación de la gestión</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 9</i>	<i>Teorías administrativas y/ o modelos gerenciales</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 10</i>	<i>Enfoque administrativo del propietario o del gerente.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 11</i>	<i>Nivel de autonomía.....</i>	<i>56</i>

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1	<i>Tipo de actividad agrícola</i>	46
Gráfica 2	<i>Años de funcionamiento</i>	47
Gráfica 3	<i>Nivel de estudio</i>	48
Gráfica 4	<i>Toma de decisiones</i>	49
Gráfica 5	<i>Planeación de actividades</i>	50
Gráfica 6	<i>Plan de acción</i>	51
Gráfica 7	<i>Personal idóneo y calificado que asesore u oriente a la directiva</i>	52
Gráfica 8	<i>Mecanismos de evaluación de la gestión</i>	53
Gráfica 9	<i>Teorías administrativas y/ o modelos gerenciales</i>	54
Gráfica 10	<i>Enfoque administrativo del propietario o gerente</i>	56
Gráfica 11	<i>Nivel de autonomía</i>	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Enfoques propuesto</i>	61
Figura 2	<i>Herramienta de Diagnóstico</i>	64
Figura 3	<i>Desarrollo del Talento Humano</i>	71
Figura 4	<i>Enfoque de sostenibilidad en la organización</i>	81

Introducción

Las empresas agropecuarias, son aquellas que producen bienes agrícolas y pecuarios en grandes cantidades. Son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques; entre otras. De manera formal y legal, según el Código de Comercio, Art. 25: “Se entenderá como empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios”. (Congreso de la Republica de Colombia, 1972)

En este sentido, el surgimiento, durante las últimas décadas, de diversos acontecimientos mundiales, como la globalización, las cadenas de valor integradas, las rápidas innovaciones tecnológicas e institucionales, las restricciones ambientales y el aumento del precio de los bienes agrícolas, ha tenido como consecuencia que la agricultura retorne a la agenda mundial, al tiempo que le ha proveído un renovado papel en el desarrollo de los países.

De esta manera, la gerencia que según Drucker es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional. (Drucker, 2016, pág. 15); significa entonces que la función primordial de la administración es la acción eficaz para producir resultados; es decir, se ha asumido como el arte de pensar, decidir, actuar e influir en las personas, de tal manera que se logren los resultados previstos; lo que significa que posee una dimensión científica-racional fundamentada en los análisis de las relaciones causa-efecto que buscan prever acciones de mayor eficiencia, y una dimensión humana matizada por lo emocional, lo lógico, lo espontáneo; entre otros aspectos.

Por consiguiente, el diseño de un nuevo modelo gerencial para las empresas agropecuarias del Departamento de Córdoba, representa una opción concreta de generar valor a la permanencia en el mercado, debido a que con la materialización del proyecto se estará haciendo un aporte al

campo de la administración, en la medida en que se comparte una visión de gerencia que responde a las expectativas del mercado global, nacional, regional, departamental y local, a fin de contribuir responsablemente al desarrollo económico y social de la región y el país.

En este sentido, el presente trabajo investigativo contiene el capítulo I lo relacionado a la contextualización del problema; que a su vez incluye el planteamiento del problema y su formulación; los objetivos generales y específicos de la investigación; la justificación e impacto e impacto esperado e igualmente los alcances y limitaciones. Seguidamente, el informe investigativo describe en el capítulo II denominado marco teórico; lo relativo a los antecedentes históricos e investigativos, tanto a nivel internacional y nacional; las bases teóricas y legales; lo mismo que el sistema de variables o hipótesis, en donde se formulan las de tipo positivas y negativas.

Inmediatamente, en el capítulo III; es decir, en el Marco metodológico referido a la naturaleza de la investigación; tipo y diseño de investigación, caracterización de la población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de datos; técnica de procesamiento y análisis de datos; validez y confiabilidad del instrumento e igualmente las consideraciones éticas consideradas en atención a las características de la población objeto de estudio. Consecutivamente, en el capítulo IV denominado análisis de resultados; se presentan el procesamiento de datos, lo mismo que su respectivo a análisis de datos.

En el capítulo V, que corresponde a la propuesta de mejoramiento al problema; se formula el objetivo de la misma, el enfoque propuesto del modelo compuesto por los aspectos de: competitividad de la organización, comunicación, direccionamiento, buenas prácticas agrícolas, desarrollo del talento humano, productividad, posicionamiento, trazabilidad, responsabilidad social empresarial, tecnología e Innovación, nuevos mercados y sostenibilidad. Finalmente, el trabajo refiere las respectivas conclusiones y recomendaciones; a través del capítulo VI

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Córdoba es uno de los de los siete (7) departamentos que integran la región Caribe Colombiana, tiene una extensión de 25.020 kilómetros cuadrados, 30 municipios y una densidad de población de 67.3 habitantes por kilómetro cuadrado. La población para 2018 según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas “DANE”, se distribuye en 950.107 habitantes en la cabecera y 838.400 en el resto, es decir 47% de la población habita en el área rural y de acuerdo con el Censo Agropecuario Nacional-en adelante CNA, en el área rural dispersa existen 258.131 personas de las cuales, 133.885 son hombres y 124.246 mujeres, para un índice de masculinidad de 1.07. El número promedio de hijos por hogar es de 3.66 y se censaron 70.565 hogares. Según el CNA, el departamento tiene un área total de 2.323.548 ha, de las cuales, 457.251 corresponden a bosques naturales (19,68%), 1.773.521 de uso agropecuario (76.33%), 49.932 (2.15%) con uso no agropecuario y 42.84 hectáreas con otros usos.

Como se observa el mayor porcentaje del territorio es utilizado para la producción agrícola; el uso del suelo en las Unidades de Producción Agrícola “UPA” está distribuido en: bosques 37.5%, pecuario 57.9% y agrícola 6.5%, donde el número de trabajadores por UPA es 2 en promedio, en el departamento hay 74.303 UPAS; dentro de los cultivos agroindustriales, el Departamento de Córdoba tiene 3.130 hectáreas en palma africana, 1.185 en caña panelera, 3.316 en cacao, 2.147 en caucho, 18.134 en algodón, 46.804 en plátano, 24.211 yuca, 28.137 en ñame, 998 en arracacha, y 3.120 en otros tubérculos, 29.264 en maíz amarillo, 52.152 maíz blanco, 27.439 en arroz, 1.989 en plantaciones forestales, en otras forestales, 21. 580, en donde se encuentran entre otros, la teca y acacia.

Por consiguiente y como lo expresa Cabrera, la administración agropecuaria implica un gran compromiso por cuanto requiere de la organización, planificación, ejecución y control eficaz de las diferentes actividades productivas con el objeto de lograr productos de calidad, siendo necesario definir funciones y procedimientos en términos de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos de la empresa (Cabrera 2015).

Aunque Colombia es una nación con vocación agropecuaria que puede desarrollar en 11,3 millones de hectáreas, solo tiene cultivado 35% (4 millones de hectáreas) de ese potencial y con bajos niveles de productividad; si realmente se planea qué, en dónde y cuánto cultivar, esta cifra podría multiplicarse.

Felipe Fonseca, director de la Unidad de planificación rural agropecuaria, explica que su entidad no es ejecutora, sino planeadora y que antes de hacer recomendaciones se dedicó a realizar un buen diagnóstico de la Colombia rural, que no solo tiene problemas de productividad, sino también de uso eficiente del suelo y de la propiedad de la tierra. (Fonseca, 2018, pág. 14)

Según publicación de la revista dinero de marzo 28 de 2018, se estima que 58,3% de los predios rurales privados son de menos de 3 hectáreas y pertenecen 56,4% de los propietarios. Paralelamente, de los 15 millones de predios que existen en el país, 11 millones son urbanos y 4 millones rurales, pero la mayoría (65%) no tienen formación catastral; es decir, no existe un inventario físico jurídico de la propiedad.

Sin embargo, para el caso específico de los productores agrícolas del Departamento de Córdoba, Colombia; no se conoce fehacientemente que modelos aplican en la gerencia y gestión de sus unidades empresariales y tampoco existen estudios investigativos formales que evidencien tal situación, pese a la importancia y/o necesidad que posee tanto para los propietarios y

administradores como para las instituciones públicas y privadas del departamento y el país e igualmente para el investigador, dada la contribución o aporte que se puede hacer con el resultado del estudio; teniendo en cuenta además que estos modelos gerenciales constituyen herramientas estratégicas que les permiten a estas empresas promover, mantener o impulsar con eficiencia y eficacia su gestión.

En cuanto al departamento de Córdoba se refiere, el sector ganadero enfrenta serias dificultades de orden estructural que le han impedido la consolidación de mercados externos, y la pérdida de dinámica en el crecimiento interno, desaprovechándose las opciones creadas en los tratados de libre comercio- TLC en particular el TLC con los Estados Unidos. Las restricciones en los aspectos sanitarios, las deficiencias en la trazabilidad de la producción y la limitada competitividad no le han permitido consolidarse como un sector exportador de productos cárnicos. (Contraloría General de la Republica, 2018)

El estudio citado de la contraloría también indica que la limitada competitividad de los sistemas productivos de cárnicos, se manifiesta en los elevados costos de producción, las bajas productividades, la disminuida rentabilidad del negocio ganadero y la subutilización operativa de la plantas de beneficio; los escasos avances del sector ganadero en los aspectos de trazabilidad (solo el 16% del inventario nacional se ha identificado individualmente) que involucra también a las entidades responsables de la sanidad y de la inocuidad de la producción, impiden la exploración de nuevos mercados. (Contraloría General de la Republica, 2018).

Igualmente, la falta de recursos en la asignación de las ayudas del Estado al sector ganadero no se cuenta con mecanismos o controles que garanticen la adecuada utilización de estos recursos en las actividades para los cuales son entregados. Estos cambios de destinación o desvió

de recursos se realizan con el consentimiento de los intermediarios financieros quienes certifican la correcta utilización de estas ayudas. (Contraloría General de la Republica, 2018).

También se conoció que las principales dificultades de los ganaderos del departamento de Córdoba son entre otras: que depende solo de los recursos que se transfieren del FN del ganado o cuenta de carne y leche, no hay aporte de los industriales ni exportadores, desaprovechamiento del TLC con USA ante la imposibilidad de cumplir con los requerimientos sanitarios, el mecanismo de asignación de las compensaciones no es transparente e equitativo y recae en subjetividad del administrador y del comité directivo del FEP. (Contraloría General de la Republica, 2018).

Igualmente el estudio citado de la contraloría general de la república, indica que el sector se expone a amenazas como: los bajos precios de venta de la carne colombiana, no permiten la capitalización del Fondo mediante la captación de cesiones, la revaluación de peso, la exigua o frágil integración vertical de la cadena, perdida valoración del portafolio de inversiones por ajustes a precios de mercado y utilización de los recursos de los Fondos de Estabilización de Precios de Productos Agropecuarios y Pesqueros, FEP en actividades diferentes al pago de las compensaciones por exportación de carne y leche. (Contraloría General de la Republica, 2018).

Por consiguiente y a pesar de los resultados, los agricultores y ganaderos se quejan de las dificultades para acceder al crédito, de la complejidad de los requisitos, de las altas tasas de interés, de plazos que no se ajustan a su ciclo productivo etc. Sin embargo, aunque buena parte de las reclamaciones provienen de la percepción de los pequeños productores, al revisar el comportamiento de la financiación para el sector (2010 a 2017) se evidencia que la disponibilidad y su crecimiento han sido constantes y las dificultades provienen principalmente de: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE, 2011) :

- La falta de garantías
- La ausencia de documentación requerida por el intermediario financiero
- Falta de información
- Falta de capacidad de pago
- Reporte en centrales de riesgo financiero
- No poseer historial financiero

En cuanto a la situación de la agricultura en el departamento de Córdoba, según el diario El tiempo en su edición del 26 de junio de 2019; informó que “Son al menos 150 mil millones de pesos los que este año arrojan las pérdidas del sector agropecuario en Córdoba, producto de la sequía y la falta de garantías para la producción y comercialización” (Avendaño, 2019)

Igualmente indicó que las cifras son de las cadenas productivas y de la Secretaría de Desarrollo Económico Departamental que fueron dadas a conocer al ministro de agricultura Andrés Valencia Pinzón, en su visita al municipio de Puerto Escondido. La debacle agropecuaria comenzó a finales del año pasado, cuando el fuerte verano empezó a secar pastizales, debilitar cultivos y a llevar a la muerte a 33 mil reses. Tan solo en la siembra de plátano se dejaron de producir 160 mil toneladas en la zona productora de Los Córdoba, Canalete y Puerto Escondido. Los afectados fueron los cultivadores de al menos 20 mil hectáreas que vieron caer la producción con resultados negativos para sus negocios. También el consumidor local sufrió las afectaciones, por cuanto una unidad de este producto alcanza, en los actuales momentos, el precio de mil pesos.

Johnny Salazar, agro empresario, expresó que los productores agropecuarios de la zona costanera están descapitalizados y no tienen recursos para continuar sus actividades productivas después de las millonarias pérdidas que dejó la temporada de sequía. "Necesitamos la condonación de los créditos, si eso no se da necesitamos que el Fondo de Solidaridad

Agropecuaria (Fonsa) nos compre la deuda, porque no tenemos con qué pagar. No tenemos con qué sembrar ni cómo retomar nuestra actividad", dijo Salazar.

Sin embargo, es pertinente indicar que los empresarios de este importante sector de la economía colombiana deben fortalecerse en el conocimiento y manejo de sus negocios, para que de esta manera puedan aplicar procesos de gestión administrativa fundamentados en la planeación y de esta forma poder aplicar plan contingencial es ante circunstancias adversas del entorno o dinámica del sector a nivel local, regional, nacional e internacional.

Por su parte, los algodóneros que cada año ven reducir la siembra, también se quejan por la falta de políticas claras. Ese sector ha sido uno de los más golpeados por la alteración climática en el país. Graves inundaciones y aumento de sequías han hecho que, desde el año 2008 se haya bajado considerablemente la siembra. De 22 mil hectáreas que se cultivaban en esa fecha, pasó a 8.200 en esta vigencia, lo que se traduce en una recesión, especialmente para los pequeños productores. A principios de este año, el gremio algodónero liderado por Conalgodón presentó ante el Gobierno Nacional un plan de reactivación del cultivo proyectado a cinco años. Dicha estrategia busca fortalecer las estrategias que permitan dar una tabla de salvación a toda la cadena productiva partiendo desde el cultivador hasta llegar al comercializador.

En dicha propuesta se incluyen planes de manejo del riesgo como la cobertura de precios, que les permitirá protegerse de posibles bajas del precio internacional o de la tasa de cambio. Además de los incentivos que permitirán lograr la conformación de bancos de maquinaria para así lograr mejorar la competitividad del cultivo. Otra propuesta es crear créditos oportunos a través del Banco Agrario para desarrollo del cultivo y que permitan comprar maquinaria y equipos con tasas de interés bajas y amplios plazos para los productores.

Por todo lo anterior, es de gran utilidad comprender como se estructuran las actuales razones gerenciales e identificar cuáles son las formas o modelos que utilizan los productores agrícolas en sus unidades productivas; constituyéndose tales circunstancias en el tema central de abordaje en esta investigación, en atención a lo importante e interesante que es la identificación, conocimiento comprensión y análisis de las diversas formas de toma de decisiones y organización productiva del sector en mención, entendiendo sus lógicas de funcionamiento en relación a la estructura organizativa formal e informal.

En este orden de ideas, resulta importante llevar a cabo este estudio, a través del cual se analice el enfoque de gestión empresarial aplicado por la empresas agrícolas del departamento de Córdoba, con el fin de determinar su efectividad e impacto en el desarrollo del sector, de modo que permita establecer las respectivas conclusiones del caso, considerando que las actividades agropecuarias deben garantizar los ingresos necesarios a las empresarios productores para que sigan contribuyendo con la generación de alimentos, ingresos y empleo a la región y al país y continúen siendo un fuerte motor de desarrollo de la economía nacional.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los principales modelos gerenciales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia en sus procesos de gestión empresarial?

Con base en el anterior interrogante, se formulan las siguientes subpreguntas:

1.2.1 Sistematización del problema

- ¿En que se fundamenta la práctica de la gerencia empresarial actual aplicada por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia en sus procesos de gestión empresarial?

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la gestión gerencial actual aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia?
- ¿Cómo deber ser el diseño adecuado del modelo gerencial, aplicable a agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia para una efectiva gestión administrativa y operativa?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 General

Identificar los principales modelos gerenciales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia; con el fin de diseñar una propuesta que contenga la realización de procesos administrativos y operativos que permitan una mejora en el desarrollo económico y social de sus unidades de producción agrícolas.

1.3.2 Específicos

- Conocer la práctica de los modelos gerenciales actuales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia en sus procesos de gestión empresarial.
- Determinar las principales fortalezas y debilidades de los modelos gerenciales actuales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia
- Diseñar adecuadamente el modelo gerencial, aplicable a los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia para una efectiva gestión administrativa y operativa.

1.4 Justificación e impacto

1.4. 1 justificación

La justificación responde a dar las razones o motivos por las cuales se procedió a desarrollar la investigación, o sea; explicar su conveniencia y cuáles son los beneficios que se originan de ella. (Canabal, 2015)

Por ello, poder realizar la investigación relacionada con la identificación de los modelos gerenciales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia, es de suma importancia debido a que sus resultados podrán contribuir a solucionar un problema que es consecuencia de factores provocados por el bajo desconocimiento y no aplicación de herramientas de gestión que les ayuden a desarrollar mejores procesos operativos y administrativos efectivos, al considerar que es posible abordar el estudio desde el punto del análisis empírico soportados por información bibliográfica indexadas sobre temas de administración agrícola; específicamente en el tema de los modelos gerenciales.

En este sentido, es justificable este trabajo, debido a que busca implementar una importante herramienta de planeación que se puede aplicar en la gerencia de empresas como estrategias de gran utilidad para mejorar su gestión administrativa y operativa; de esta manera, la aplicación de esta herramienta contribuye a mejorar el control y gestión de la administración buscando el auge y desarrollo socioeconómico del sector agrícola del Departamento de Córdoba, Colombia.

Por lo antes expuesto, se considera que éste es un tema de actualidad, cuya investigación generaría aportes teóricos, que pueden beneficiar a todos los actores del proceso de la producción agrícola del Departamento de Córdoba, en atención a que además de profundizar en la temática, sirve para el desarrollo de acciones prácticas. Asimismo, serviría de base a otros estudios de mayor alcance en el campo de la gerencia y gestión, lo mismo que se justifica debido a que los

procedimientos a ser diseñados estarán fundamentados en principios sólidos, coherentes y consistentes de la teoría administrativa, lo cual garantiza que ciertamente se optimicen las funciones en cuanto a planificación y control dentro de este sector empresarial.

Asimismo, la relevancia académica está representada por el aporte teórico para estudiantes y profesionales que a manera de referencia podrán consultar la presente investigación con miras a encontrar información nueva en relación con los distintos modelos gerenciales que aplica el sector agrícola del Departamento de Córdoba. También se debe mencionar la relevancia a nivel empresarial, en atención a que cualquier empresa puede emplear los resultados de este estudio como referencia práctica en la implantación de modelos gerenciales dentro del contexto regional.

En síntesis, el estudio es conveniente; en atención a que principalmente permite identificar los modelos gerenciales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba. Igualmente, en cuanto al porque es conveniente la realización de este trabajo, se puede decir que tiene como fin proponer un modelo adecuado para la realización de procesos administrativos y operativos que permitan una mejora en el desarrollo económico y social de las unidades de producción agrícolas objetos de estudio; se infiere entonces que posee como utilidad, un beneficio significativo desde los puntos de vista organizativo, social y económico. El interés personal en realizar la investigación, es en primera instancia profundizar en temas investigativos de pertinencia regional, por cuanto el mismo tiene que ver con la vocación económica del departamento de Córdoba y en segundo lugar hacer un aporte al mejoramiento de los procesos administrativos de estas empresas y por ende a su desarrollo económico y social.

Finalmente, se destaca que la investigación realizada se enfocó en la línea de investigación Administración y Gerencia, lo cual es importante debido a que al realizar una revisión del pensamiento y desarrollo gerencial a los efectos de justificar posteriormente la inclusión de esta

línea investigativa en las actividades de unidades empresariales que fueron estudiadas; es decir, las empresas agropecuarias; en este sentido, distingue el pensamiento gerencial tal como es concebido en la actualidad como el resultado del desarrollo de diversas ciencias sociales, administrativas y económicas.

1.4.2 Impacto esperado

El impacto que se puede lograr o se reflejará a mediano plazo, siempre que se mejoren los procesos organizativos y operativos de los agricultores del Departamento de Córdoba, mediante la implementación de modelos gerenciales adecuados a la gestión administrativa y operativa.

Igualmente, se espera que la investigación plantee y genere los métodos, las estrategias y las políticas que deben emplearse para que el sector agropecuario salga de su estado actual y contribuya amplia y positivamente al proceso del desarrollo económico y social del Departamento, la región y el país (Colombia).

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

La investigación se circunscribe dentro de los conceptos, principios y teorías conocidos y aceptados universalmente, pertenecientes a economistas, académicos y tratadistas, quienes se han ocupado del estudio y análisis rigurosos (así como de sus aplicaciones), de teorías estrategias y políticas relacionados con la conformación, la importancia y el papel que tiene el sector agropecuario de un país en proceso de su desarrollo económico y social.

De otra parte y teniendo en cuenta que esta investigación es descriptiva, trata de comprender y establecer de qué manera los modelos gerenciales pueden estar relacionados con factores exógenos (dinámica de cambios del entorno y su interpretación) y con factores endógenos

(proceso gerencial y orientación administrativa), todos ellos estrechamente vinculados con el modelo gerencial desarrollado por los agricultores del Departamento de Córdoba

Desde el punto de vista espacial, se limitó al estudio a la identificación de los principales modelos gerenciales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia.

1.5.2 Limitaciones.

Las limitaciones administrativas y de gestión empresarial en el sector agropecuario objeto de estudio pueden llevar a un desempeño y resultados deficientes, representados en un desperdicio de los recursos, un bajo aporte del sector al valor del PIB e índices de pobreza y marginalidad de la población campesina.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales

2.1.1. Bases Teóricas (Teorías que aplican en la investigación)

Las bases teóricas constituyen el soporte fundamental del estudio; por lo que en esta investigación están enmarcada dentro de las teorías y postulados que se refieren y se relacionan con los sistemas de administración agropecuaria y con el empleo de los recursos de producción para obtener resultados positivos y aceptables de la inversión en el sector agropecuario del Departamento de Córdoba, Colombia.

En este contexto, la actividad gerencial es la expresión individual de autonomía, reflexión, seguridad, autoconocimiento y del papel desarrollado en la organización donde se trabaja; en general, las definiciones del término gerencia coinciden en la articulación de las fases del proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir, controlar) y la efectividad en el logro de los objetivos corporativos.

Consecuentemente para efectos de este estudio, se toma como gerencia: el proceso que permite maximizar los resultados a través de la adecuada orientación del talento humano y la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales empleados en las fases de planeación, organización, dirección y control.

Dentro de esta perspectiva, los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y el desarrollo del sistema, así como en todos sus procesos; es decir, todo modelo es representación de una realidad, por lo que en gerencia como en otras ciencias, el modelo determina el accionar de la organización empresarial que lo emplea.

Sin embargo, el modelo por sí mismo no basta para direccionar adecuadamente la empresa sino que su aplicación creativa es el secreto del éxito, lo que significa en la práctica que las combinaciones de enfoques hacen posible la construcción de un modelo propio desarrollado por la organización.

El modelo de gestión empresarial propuesto por (Kaplan y Norton, 2009.), denominado Cuadro de Mando Integral (CMI), aunque enfatiza en la perspectiva financiera con la consecución de objetivos financieros como un resumen crítico de la gestión empresarial, induce a la actuación de esos objetivos financieros con mediciones más generales e integradas a otras tres perspectivas que vinculan cliente actual (mercado), los procesos internos y los empleados con el éxito financiero a largo plazo.

Palomá (2002), afirma que las áreas de gestión humana (aprendizaje y crecimiento), comercial y de mercadeo (clientes) y producción (procesos) complementan al área financiera como parte del mismo sistema para el logro de los objetivos empresariales. Cada uno de los indicadores seleccionados en cada perspectiva debe constituirse en eslabón de las relaciones que mejoren la actuación financiera.

Es importante señalar, que este trabajo considera también la asociatividad o vinculación con otros agentes de cadena como factores a tener en cuenta a la hora de definir la gestión en la agroempresa y como tal serán tenidas en cuenta en el trabajo de campo

Al respecto el (Banco Mundial, 2008., pág. 301) señala que cuando se utiliza la agricultura para generar desarrollo, el principal camino de salida de la pobreza consiste en mejorar la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio agrícola en pequeña escala. Agrega el mismo, reducir los costos de transacción, manejar la volatilidad de los precios, la participación

en mercados de alto valor, instrumentos de gestión del riesgo y una acción colectiva a través de organizaciones de productores, puede acelerar el crecimiento y el beneficiar a los agricultores.

Por su parte, (Cardona A. & Saenz., 2010.), establecen que las agroempresas se caracterizan porque la mayor parte de sus materias primas son productos perecederos, de calidad variable y cosechables en algunos periodos del año, en procesos sobre seres vivos en gran cantidad de casos a campo abierto. La FAO (2007), por su parte refiere que las empresas rurales de pequeños y medianos agricultores, cuentan con recursos limitados, tales como mano de obra, habilidades y capital, que dificultan cumplir con los estándares requeridos y elevando los costos en procesos que les permitan participar en los mercados locales, regionales y mundiales.

En los sistemas humanos (Senge, 2009. , pág. 496), indica que la estructura influye el modo de tomar decisiones. A menudo dichos sistemas causan sus propios problemas que no obedecen a fuerzas externas ni a errores individuales, sino a las interrelaciones básicas que controlan el comportamiento; personas pertenecientes a la misma estructura tienden a producir resultados cualitativamente similares. En la actualidad cinco disciplinas: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo, convergen para innovar las organizaciones sobre las interrelaciones presentes y aunque fueron desarrolladas por separado, cada cual resulta decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente la habilidad de alcanzar mayores aspiraciones.

De manera específica, (Guerra E y Aguilar, 1997.), relata que compete a los productores y al estado las transformaciones necesarias en la búsqueda de un modelo de desarrollo sostenible, equitativo y competitivo. La agricultura primaria del pasado, en la que se usaban sólo tierra,

agua, mano de obra, materias primas, y el capital, ha cambiado sustancialmente en gran parte de Latinoamérica. La agricultura moderna ya no puede concebirse sin el uso creciente de elementos intangibles de información y conocimientos, que además de canalizar el buen aprovechamiento de los factores “clásicos” de la producción y propiciar la selección de las mejores opciones tecnológicas y de organización, aportan por si mismos una contribución valiosa al resultado final, sea de la unidad empresarial o del sector en su conjunto

La empresa agropecuaria, en la estructura productiva como componente o eje temático, según (Machado, 2006.), al abordar el problema agrario, es la unidad organizada de producción que desde lo local o regional puede ser de gran importancia en la integración con procesos ambientales, económicos, sociales, políticos y demás del nivel nacional e internacional, bien sea pública o privada. La empresa agropecuaria, debe apoyar el desarrollo de la agricultura articulada con el desarrollo de los otros sectores.

(Lerner, 1999), en una investigación realizada en 10 países, encontró una correlación positiva de 0,61 y 0,47 del nivel de creación de empresas con el crecimiento económico y el crecimiento del empleo respectivamente.

Así mismo, (Vesga, 2010.), se refieren a que la informalidad reduce la productividad y la competitividad de las empresas y en un trabajo realizado estableció entre 22 países que Colombia tiene la más alta percepción de creación de empleos a partir de la creación de empresas.

(Guerra, 2002. , pág. 436), define la empresa agropecuaria en un sentido amplio como un lugar de decisión en que se combina conocimiento (principalmente tecnología) e información, recursos naturales, recursos humanos y de capital, para producir bienes y servicios de origen animal o vegetal, para un mercado determinado y dentro de una operación rentable y sostenible.

Por otro lado, (Aguilar, 2006)) menciona que la empresa agropecuaria es la unidad productiva conformada por recursos humanos y materiales encargada de satisfacer las necesidades de alimentos, valiéndose en gran medida del recurso administrativo para lograr sus objetivos

Según (Ballesteros, 2000. , pág. 413), la empresa agropecuaria es una unidad organizada de producción dentro de una estructura socio-rural, pero conectada a redes comerciales muy diversas, cuyo objetivo consiste en ofertar alimentos y materias primas obtenidos por el cultivo, la ganadería, las técnicas forestales y las técnicas agroindustriales, con un plan gestor, del que forma parte a menudo la explotación del factor tierra. Y el empresario, es el agente económico que asume la iniciativa y el riesgo de la empresa; fija objetivos y el plan de producción (al menos en grandes líneas), toma las decisiones importantes, se responsabiliza de los resultados. El agricultor, con o sin asalariados, es un empresario cuyos ingresos dependen del acierto, eficacia, previsión y también de la suerte, en el negocio agrícola. Incluso actuando racionalmente, está expuesto a riesgos de diversa índole.

Como se puede inferir, las oportunidades de tener éxito en el mundo actual, según (Solarte, 2011.) , están ligadas no sólo a la posesión de ventajas geográficas, productivas y económicas, sino que pueden darse a partir de las acciones y procesos organizativos y empresariales de los habitantes y productores de los territorios rurales.

(Banco Mundial, 2008., pág. 301) Afirma que propietarios de grandes explotaciones comerciales coexisten con pequeños y medianos agricultores. E igualmente en los dos últimos grupos, existen agricultores comerciales que llevan su producción a los mercados de alimentos y materias primas agrícolas, y participan de los beneficios de la expansión para la nueva agricultura de alto valor.

Las unidades agrícolas son muy heterogéneas; difieren en tamaños, acceso y propiedad de los recursos, en la vinculación al mercado de productos, producción para el mercado externo e interno, nivel de integración vertical u horizontal con otros sectores, especialización o combinación de varios rubros, organización interna y régimen legal (López, 1993., pág. 118)

Forero (2003), afirma que la agricultura comercial no solo es para las grandes extensiones y alta capacidad de recursos. Los pequeños y medianos agricultores, y la agricultura campesina, también tienen acceso a la agricultura comercial aún con sus limitaciones (Cardona, 2005, pág. 177), clasifica la producción agrícola según la vinculación al mercado, de la siguiente manera:

- Agricultura comercial. Producción totalmente orientada al mercado.
- Agricultura semi-comercial. Mezcla de producción orientada al mercado y para autoconsumo.
- Agricultura de autoconsumo. Producción para consumo en la propia finca.

Las condiciones actuales de liberalización y globalización de la economía, ya no permiten manejar los negocios agrícolas de la misma manera que se hacía cuando no era el cliente sino el productor quien tenía poder en el mercado, la oferta de productos era baja y estable, y cuando el intercambio de información era escaso. Estos negocios pueden seguir siendo rentables a condición de que la finca sea manejada como empresa, controlando costos y aprovechando los aspectos que le son favorables, a través de una adecuada gestión (Caita, 2001. , pág. 60)

El paradigma de la gerencia tradicional comienza a desvanecerse y con ello el sistema de ideas que lo soportan. Hoy la gerencia debe estar enmarcada dentro de las nuevas realidades y tendencias infocomunicacionales. Lo que marcará la diferencia entre un gerente tradicional y el gerente que requiera la sociedad del siglo XXI será indiscutiblemente su forma de aproximarse a la información y el conocimiento: para los primeros seguirán siendo herramientas para producir beneficios económicos, para los segundos algo superior, más asociado a la comunicación y al entendimiento humano y social. (Montilla M y & Melero, 2008, pág. 14)

Complementa Quero (2008, p. 47) que:

El papel del gerente debería contemplar en primer lugar, la capacidad de búsqueda del equilibrio indispensable entre la organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales. En segundo lugar, el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción, como en el administrativo y humano-social. En tercer lugar, el gerente debería encauzar en la misma dirección, todos los esfuerzos e iniciativas orientados al desarrollo integral de la organización. (Quero, 2008, pág. 47)

2.1.2. Bases Investigativas

2.1.2.1. Antecedentes Históricos

Históricamente, el desarrollo de la agricultura ha estado íntimamente ligado al devenir y las dinámicas de los territorios rurales, tanto en Latinoamérica como en Colombia; dicho desarrollo ha estado influenciado por los marcos de políticas, tanto generales como sectoriales. La respuesta de la iniciativa privada a los incentivos generados por las políticas públicas, así como a las condiciones de los territorios, determinaron la forma como se dio la ocupación de los mismos, ocupación que ha tenido importantes implicaciones en el desarrollo de los territorios rurales y en las condiciones de vida de sus pobladores.

Desde este punto de vista, la agricultura ha jugado un papel muy importante en el proceso de desarrollo económico de las naciones. Tanto en los países desarrollados como en muchas de las economías emergentes se ha visto cómo la agricultura ha sido el motor del crecimiento de los demás sectores y, en general, de los países (Pingali, 2006). En este sentido, el Banco Mundial (2007) destaca que la agricultura contribuye al desarrollo general de las naciones de tres formas: como actividad económica, como medio de subsistencia y como proveedor de servicios ambientales.

Según (Martínez, 2007. , pág. 448) a finales del siglo XIX y a comienzos del pasado, se institucionalizó en Estados Unidos el management como un movimiento administrativo que promovía la sistematización del conocimiento de una forma moderna para conducir las empresas industriales, elevar la productividad y superar los métodos tradicionales y empíricos de dirección. Tal movimiento dio lugar a una teoría de la administración y a la nueva profesión de administrador o gerente. La Administración es una teoría o disciplina que surgió en el siglo pasado en relación con el estudio sistematizado de la planeación, organización, dirección y control del trabajo, los recursos y resultados en las organizaciones productoras de bienes y servicios. Taylor formalizó esta nueva teoría con su obra *Principles of scientific management* que ha sido traducida al español como gerencia o administración científica.

Según (Parra, 2000. , pág. 36) el pequeño y mediano empresario agropecuario presenta fallas de gestión empresarial en los dos conjuntos de componentes que la conforman, es decir, tanto por falta de algunas destrezas o actitudes empresariales como por deficiencias de gestión administrativa. Por mencionar algunas, hay debilidades en los procesos de planeación y control en las áreas de mercadeo, personal, contabilidad y finanzas; débil actitud de asumir riesgos en torno a la diversificación de productos y mercados para aprovechar oportunidades en estas áreas, y escasa capacidad de persuasión e influencia en el entorno.

Todas estas fallas tienen su raíz en el ambiente familiar tradicional y en deficiencias de educación de la población rural, marcada aún en algunas regiones por altas tasas de analfabetismo funcional y por altas tasas de deserción escolar, las cuales hacen que los conocimientos básicos sean precarios y que, en general, se padezca de algún grado de incapacidad para hacer uso de información escrita, lo que obliga a limitarse a utilizar la información oral que proviene de amigos, comerciantes o técnicos. Estas carencias determinan

un bajo nivel de negociación que deja al productor campesino en desventaja frente a los mercados, a merced de cualquiera de los agentes con que se relaciona, y estrechan significativamente sus posibilidades como empresario.

2.1.2.2. Antecedentes Investigativos

Se consideran proyectos investigativos como antecedentes los siguientes:

A nivel internacional

Inicialmente se consultó a Hugo Andrés Orellana Calle en el año 2018, en su trabajo titulado Propuesta y validación de dos modelos administrativos para agro negocios: estudio de caso hacienda peña dorada. Universidad Técnica de Machala Unidad Académica De Ciencias Agropecuarias. Machala – El Oro- Ecuador.

Dicho estudio formuló como objetivo general proponer y validar dos modelos administrativos empleando un método Delphi (consulta a expertos) y el Alfa de Cronbach, para una empresa bananero, empleando el estudio de caso de la Hacienda Peña Dorada. El tipo de investigación fue descriptivo con un modelo de estudio de caso, donde se empleó técnicas de exploración bibliográficas y una matriz de contingencia para generar variables de tipo cuantitativa y cualitativa; lo cual permitió visualizar y captar en forma ordenada la información.

Las principales conclusiones derivadas de esta investigación fueron: El grado de empoderamiento sobre los elementos estratégicos de la empresa fue bajo, pero mostraron conocimientos de su función dentro de la organización y de la responsabilidad de su trabajo en la calidad final del producto; la percepción de los trabajadores de la Hacienda Peña Dorada es de un modelo administrativo actual es por competencias; el modelo administrativo por competencias obtuvo un alpha de Cronbach superior al modelo por procesos; los elementos estratégicos

propuestos guardan relación con la realidad del sector bananero de la provincia de El Oro y los elementos organizacionales son de tipo simple siendo su estructura mecanicista.

También se revisó el trabajo investigativo realizado por Paola Estefanía Arichávala Maldonado, denominado Gestión de las Competencias de Talento Humano Aplicado al Modelo de Negocios de La Finca Agrícola “El Pedregal” Ubicada en el Cantón la Troncal, año 2017. Universidad Católica de Cuenca. Ecuador; como objetivo principal poner en funcionamiento una diferente manera de dirección que permita coordinar los recursos humanos de una manera más efectiva siguiendo lineamientos estratégicos de la Finca para identificar las capacidades de los empleados en sus puestos de trabajo.

En cuanto a la metodología utilizada, se resalta que la investigación fue cualitativa debido a que se basó en una recopilación de datos entre los sujetos y la relación de significado para ellos, según hechos, eventos, comportamientos, interacciones que se observan mediante un estudio y se liga con, actitudes, creencias, pensamientos y experiencias vividas. Este método no descubre, sino que construye el conocimiento por el comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta que es observable, igualmente el estudio fue exploratorio, en atención a que el objetivo es averiguar un tema o problemas de investigación poco estudiado, en el que se tiene muchas dudas; se utilizaron como técnicas e instrumentos la encuesta y la entrevista.

La conclusión de este proyecto de Gestión de las competencias de talento humano aplicado al Modelo de negocios de la Finca Agrícola “El Pedregal” ubicada en el cantón La Troncal del periodo 2017, se puede resumir en que se identificaron empleados con un buen desempeño porque al establecer las características ocupacionales para realizar un perfil del cargo por competencias, los empleados entenderán cual son sus funciones específicas, políticas, objetivos y procedimientos que deben cumplir en su puesto de trabajo. Al determinar un programa de

capacitaciones integrales que incluya tanto el empleador como el trabajador, mejorará la productividad y se obtendrá las habilidades y conocimientos para lograr la eficacia de los trabajadores y que la Finca Agrícola “El Pedregal” logre sus objetivos. Los incentivos van hacer un estímulo para los trabajadores con el objetivo de aumentar la productividad de la Finca y mejorar el rendimiento, uno de los incentivos es que los colaboradores ganen por unidades de producción y en este caso gana tanto el dueño de la empresa como el trabajador.

Paralelamente se tomó como antecedente la investigación realizada por Velieri, José María “Análisis organizacional en empresas Agroindustriales Bajo Un Modelo de Diagnóstico y Mejora Basado en Componentes Intangibles” Estudio de Caso: Empresa Agropecuaria, año 2017. Universidad Nacional del Centro de La Provincia de Buenos Aires. Argentina, que tuvo como objetivo general analizar las empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía (UNCPBA), sobre la base de la relación de los aspectos culturales (elemento intangible) con su conformación organizacional.

Se realizó una investigación de tipo bibliográfico para dar sustento a la aplicación de estudio de caso en las empresas del sector agropecuario regional; se aplicó la metodología de casos, estimándose una empresa sujeta a estudio. Si bien podría haberse optado por un muestreo estadístico, no fue posible contar con la colaboración voluntaria y activa de diferentes empresas a nivel regional. El relevamiento de datos en las empresas se llevó a cabo a través de la técnica de grupo focal, que constituye una técnica cualitativa de recolección de información a través de entrevistas semiestructurada al propietario y/o director, gerente o a su equivalente. Sumándose una muestra transversal, compuesta por personas seleccionadas por función y nivel institucional, a partir de las necesidades de información requeridas con respecto desarrollo de la propuesta de

este proyecto en sus distintos objetivos. El grupo focal apunto al análisis e interpretación de los comportamientos y prácticas sociales comunes, que implican el observar.

Los resultados y/o conclusiones de la investigación, se resumen así: Se pudo determinar mediante los resultados derivados de la línea de investigación precedente, las tipologías culturales dominantes en las organizaciones según su orientación. En las empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía (UNCPBA) orientadas a la producción agropecuaria, prepondera la tipología cultural abierta con el 67%, mientras que el 33% corresponde a un tipo de cultura ser. El sector de industrialización o transformación muestra una cultura predominantemente ser o abierta, con tendencia marcada a ser, siendo un 50% para cada una. Las empresas de servicios evidencian un tipo de cultura ser en el 75% de los casos, mientras que el 25% responde a un tipo de cultura abierta.

La organización en cuánta tipología política, denominada como “PODER - ESTRATEGIA”, presenta una cultura que incide según la situación, teniéndose que adecuar con sus costos y/o consecuencias; funcionando el poder y el liderazgo, de igual modo, respondiendo a los distintos emergentes, sin prestarle mayor relevancia a la planificación. La comunicación es acotada, y selectiva, en sus aspectos formales e informales. Prevalecen los intereses individuales, por sobre las emociones, la responsabilidad social organizacional se torna especulativa. Se ejerce el control como modo de intervención y anulación.

A nivel nacional

En el contexto nacional, se partió del antecedente de Daniel Alejandro Betancur Jaramillo y Juan Camilo Alzate Herrera, año 2016; quien realizó un trabajo titulado Estrategias gerenciales y competitivas enfocadas al desarrollo rural en el corregimiento San Félix del Municipio de Bello

Antioquia, Colombia. Corporación Universitaria Lasallista Ciencias Administrativas y Agropecuarias Especialización en Gerencia Agropecuaria Caldas, Antioquia, Colombia.

El objetivo general formulado para este estudio consistió en diseñar un plan estratégico gerencial competitivo enfocado al desarrollo rural del corregimiento San Félix del municipio de Bello Antioquia, metodológicamente fue una investigación transversal de carácter descriptivo cuyo interés es el de diseñar un plan estratégico gerencial competitivo enfocado al desarrollo rural del corregimiento San Félix del municipio de Bello Antioquia. El tipo método es de paradigma cualitativo-cuantitativo debido a que se propone identificar los elementos y características del problema de investigación, también busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por la cual se identifica el problema utilizando la recolección de datos con medición numérica para descubrir o afina preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Las principales conclusiones determinaron que es importante crear estrategias que permitan el desarrollo socio-económico del Corregimiento de San Félix, de las cuales se puede partir del modelo de desarrollo económico local para el sector rural en el corregimiento, lo cual permitirá la participación de todos los entes públicos y privados y de la comunidad en general, para lograr identificar un modelo que supla las necesidades locales y regionales que sirva de ejemplo, o para regiones vecinas, o para aquellas con características similares y, por ende, que genere una mejor calidad de vida para los habitantes del municipio.

De igual forma, se debe tener presente la implementación de capacitaciones a los actores y sectores involucrados, en todo lo relacionado con desarrollo económico rural del corregimiento de San Félix, factores de competitividad, gestión del ciclo de proyectos y monitoreo por

resultado. Esta temática permitirá analizar y debatir aspectos referenciales claves, para ser verdaderos gestores del territorio, en lo rural.

Seguidamente se tomó como antecedente a Andrés Mauricio Casallas Gómez, Luis Alberto Manrique Parra Y Harold Alfonso Ramírez Camargo, año 2014, quien realizó un Modelo Administrativo para la Finca Ganadera San Miguel. Universidad Piloto de Colombia; el objetivo consistió en Proponer al ganadero, un modelo administrativo para una finca ganadera con el ánimo de reducir costos, maximizar utilidades y reducir el tiempo de producción con la mejor calidad de doble propósito basado en la técnica de gestión de proyectos, metodología PMI.

El modelo administrativo propuesto se fundamenta en el modelo de la gestión de proyectos del PMI, donde se pretende darle al ganadero una herramienta de administración clara que le permita solucionar las necesidades propias de la actividad bajo procesos de planeación, ejecución, control y evaluación, de todas y cada una las actividades presentes en la actividad ganadera. En esta investigación se propuso una guía de administración de proyectos de fincas ganaderas que le permitirá realizar un mejor ejercicio de su actividad de manera planificada, organizada y controlada, bajo conceptos de PMI y de Propuestas de desarrollo ganadero planteadas por Federan.

Finalmente se consultó a Luis Felipe Toro Beleño, quien, en el año 2014, realizó un trabajo denominados Análisis de la gestión empresarial agrícola en el Municipio de Lebrija – Santander. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de Posgrados Bogotá, Colombia.

Esta investigación, analizó el nivel de gestión empresarial de los productores agropecuarios en el Municipio de Lebrija – Santander, utilizando las cuatro perspectivas enunciadas en el modelo

de gestión empresarial Cuadro de Mando Integral (CMI) y buscó encontrar los patrones que definen el comportamiento de dichos productores frente a los aspectos relacionados con los factores o variables evaluados en el análisis.

Se encontró, en forma generalizada, muy poco uso de las herramientas o perspectivas consideradas dentro del modelo propuesto, indicando de forma preocupante el bajo nivel de gestión del negocio agropecuario. Además, respecto a los patrones de comportamiento, el resultado tiene indicios de una estructura subyacente recurrente, que demoran u ofrecen resistencia al cambio hacia una situación de mejora deseada en lo que tiene que ver con la gestión de la empresa agropecuaria.

2.1.3 Bases Legales

- Ley 1876 de 2017

La presente ley tiene por objeto la creación y puesta en marcha del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), compuesto por subsistemas, planes estratégicos, instrumentos de planificación y participación, plataformas de gestión, procedimientos para su implementación, así como mecanismos para su financiación, seguimiento y evaluación.

- Ley 1731 de 2014

Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)

- Ley 811 de 2003

Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.

- Ley 1375 de 2009

Por la cual se establece las tasas por la prestación de servicios a través del Sistema Nacional de Identificación y de Información del Ganado Bovino, Sinigán.

2.2. Hipótesis

La hipótesis es que la gestión en las empresas formales tiene particularidades que la diferencian de la gestión en las informales, otorgándoles ciertas ventajas que le dan más posibilidades de éxito en el largo plazo a dichas empresas formales.

Hipótesis de trabajo: Con una gestión gerencial eficaz, eficiente y moderna, las fincas, haciendas o granjas agropecuarias, pertenecientes al Departamento de Córdoba, Colombia, elevarán sus índices de producción, de productividad y rentabilidad, para contribuir así a aumentar la eficiencia de este sector de la economía colombiana.

Hipótesis nula: Con una gestión gerencial eficaz, eficiente y moderna, las fincas, haciendas o granjas agropecuarias, pertenecientes al Departamento de Córdoba, Colombia, NO elevarán sus índices de producción, de productividad y rentabilidad, para contribuir así a aumentar la eficiencia de este sector de la economía colombiana.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación

Enfocado en un paradigma cuantitativo, debido a que se propone identificar los elementos y características del problema de investigación, “también busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por la cual se identifica el problema utilizando la recolección de datos con medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2008).

Se hace énfasis en el método cuantitativo, en atención a que es un método de investigación donde el objeto es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente. La investigación desarrolla y emplea modelos matemáticas y teorías que competen a los fenómenos naturales, buscan responder preguntas tales como, cuáles, dónde, cuándo. (Slideshare., 2011)

3.2. Tipo de Investigación

Se plantea como una investigación transversal de carácter descriptivo cuyo propósito es diseñar adecuadamente el modelo gerencial, aplicable a los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia para una efectiva gestión administrativa y operativa; por lo cual es importante describir las características socioeconómicas de la región objeto de estudio. En consecuencia, se utilizará el tipo de investigación descriptiva teniendo en cuenta lo dicho por (Hernández R Fernánde, 2014).

El tipo de investigación es descriptivo correlacional, pues tiene como objetivo recoger información en forma independiente de las variables a estudiar, así también se denomina

correlacional porque su objeto es conocer la relación que existe entre dichas variables y por lo tanto la investigación presente es de tipo cuantitativa, en atención a que considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. Este enfoque se comúnmente se asocia con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo. Este enfoque basa su investigación en casos “tipo”, con la intención de obtener resultados que permitan hacer generalizaciones (Bryman, 2004, pág. 19)

3.3 Población y Muestra.

Se considera como población objeto de estudio a los productores agrícolas del Departamento de Córdoba; para lo cual se toma como fuente de información la encuesta Nacional Agropecuaria 2016, realizada por el ministerio de agricultura de Colombia y de la misma se seleccionará una muestra con base en la técnica de muestreo aplicable para el caso específico. Soportado por lo expuesto por Gómez (1989) la población “es el conjunto de elementos para los cuales son válidos los hallazgos significativos determinados para la muestra”.

Sin embargo, por las características particulares relacionadas en primer lugar con la localización dispersa de las empresas del sector agrícolas del Departamento de Córdoba; que se encuentran en zonas rurales en su gran mayoría e igualmente teniendo en cuenta el deseo de un grupo de empresarios de suministrar la información y apoyar esta forma la investigación, considerando además la cultura de los empresarios de esta región; los cuales fueron factores determinantes para el investigador de este estudio; se recurrió a una muestra de participantes voluntarios. “Este muestreo se utiliza cuando se elige una población y no se sabe cuántos sujetos pueden tener el fenómeno de interés, aquí se recurre a los sujetos que se encuentren” (Bernard, 2006), también se utiliza en fenómenos muy frecuentes pero no visibles; considerándose por

tanto una muestra de conveniencia representativa; por lo cual se tomó una muestra de 153 empresarios agrícolas.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Fundamentalmente las principales técnicas e instrumentos de recolección de datos a emplear en este estudio serán el estudio de campo en los propietarios de fincas del Departamento de Córdoba, de acuerdo con la muestra seleccionada.

3.5 Técnica de procesamiento y análisis de datos.

Con base en las encuestas realizadas en la investigación de campo y con la información obtenida a partir de ellas, se utiliza para validar la relación existente entre la gestión de los productores agrícolas del departamento de Córdoba con las perspectivas mencionadas.

3.6 Validez y confiabilidad del instrumento

Con la validez de los instrumentos de recolección de información, se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Al respecto, Hernández, S. (2006) expresó la validez como el grado de precisión con el que el test utilizado mide realmente lo que está destinado medir. Lo expresado anteriormente define la validación de los instrumentos, como la determinación de la capacidad de los instrumentos para medir las cualidades para lo cual fueron contruidos. Se considerará el procedimiento de juicio de expertos calificados quienes determinaran la confiabilidad a partir del análisis y evaluación de los ítems del respectivo instrumento.

Específicamente, con respecto a la confiabilidad se estima que un instrumento de medición es confiable cuando permite determinar que el mismo, mide lo que el investigador quiere medir, y que, aplicado varias veces, replique el mismo resultado.

3.7 Consideraciones éticas:

La realización de este proyecto no tiene implicaciones éticas con relación al tipo ó manejo de datos e información necesaria para su desarrollo, así mismo los resultados, conclusiones y recomendaciones estarán disponibles ampliamente para todo interesado en conocer acerca del tema. Así mismo, la información obtenida en las personas consultadas, se obtendrá de manera espontánea y abierta, sin embargo, se mantendrá la confidencialidad de sus nombres.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se efectuaron encuestas a los administradores, capataces, directivos y gerentes de las empresas agricultoras del departamento de Córdoba, Colombia; con el fin de identificar las características de los modelos gerenciales aplicados por ellos, lo mismo que su tipología, para lo cual se indagó sobre los componentes de la organización que constituyen sus factores internos (división del trabajo, configuración, formalización, delegación); los componentes de la situación, que constituyen los factores externos (tecnología y comunicaciones); las relaciones interpersonales y los recursos humanos; los procesos de selección, capacitación y motivación.

Una vez aplicado el instrumento para la recolección de la información, se procedió a su respectivo análisis, tabulación e interpretación, con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación actual del sector objeto de estudio, en lo pertinente a su gestión organizacional y herramientas de gestión para el logro efectivo de sus objetivos empresariales.

- **Línea productiva a la que pertenece el empresario**

Tabla 1

Tipo de línea productiva a la que pertenece el empresario

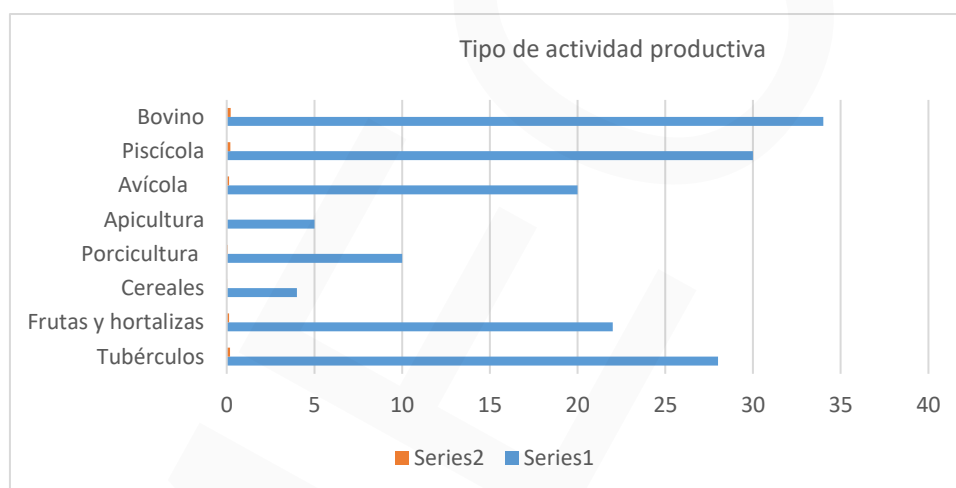
Línea productiva	Cantidad	Frecuencia relativa
Tubérculos	28	18%
Frutas y hortalizas	22	14%
Cereales	4	2,7%
Porcicultura	10	6,5%
Apicultura	5	3,3%
Avícola	20	13%
Piscícola	30	20%
Bovino	34	22%
TOTAL	153	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

Se resaltan que el 22% (34) de las empresas agrícolas encuestadas pertenecen a la línea productiva de ganado bovino, el 20% (30) a la actividad piscícola, un 18% (28) a tubérculos, el 14% a frutas y hortalizas y 13% (20) a labores avícolas; esto se da en gran parte al apoyo que el estado colombiano brinda al sector agrícola, al igual la fertilidad de los valles del Sinú bañado por el río del mismo nombre.

Para visualizar de una mejor manera lo indicado anteriormente, se muestra seguidamente en la gráfica número 1

Gráfica 1
Tipo de actividad agrícola



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

- **Años de funcionamiento de la unidad productiva**

Tabla 2
Años de funcionamiento de la unidad productiva

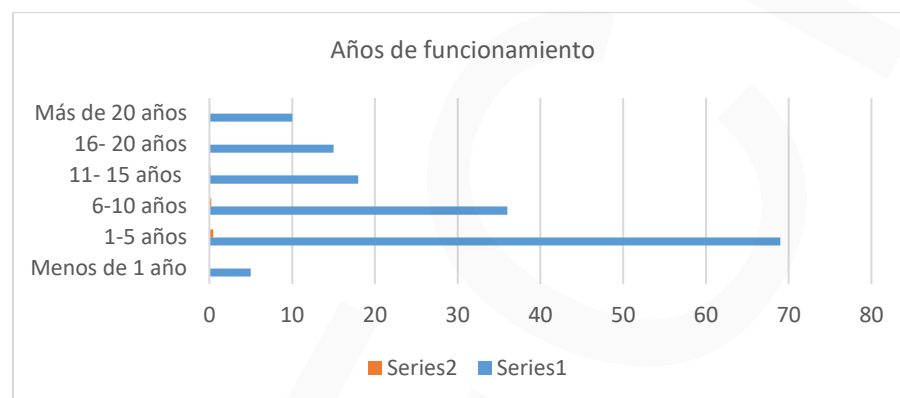
Línea productiva	Cantidad	Frecuencia relativa
Menos de 1 año	5	3%
1-5 años	69	45%
6-10 años	36	23,5%
11- 15 años	18	12%
16- 20 años	15	10%
Más de 20 años	10	6,5%
TOTAL	153	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

La tabla dos (2), da cuenta que los empresarios del sector agrícola participantes en la encuesta; poseen como mayor tiempo de operación, los del lapso entre 1- 5 años, que representa el 45% (69), seguido los del periodo de 6-10 años correspondientes al 23% (36).

Gráfica 2

Años de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

- **Nivel de estudio del representante legal y/o propietario**

Tabla 3

Nivel de estudio del representante legal y/o propietario

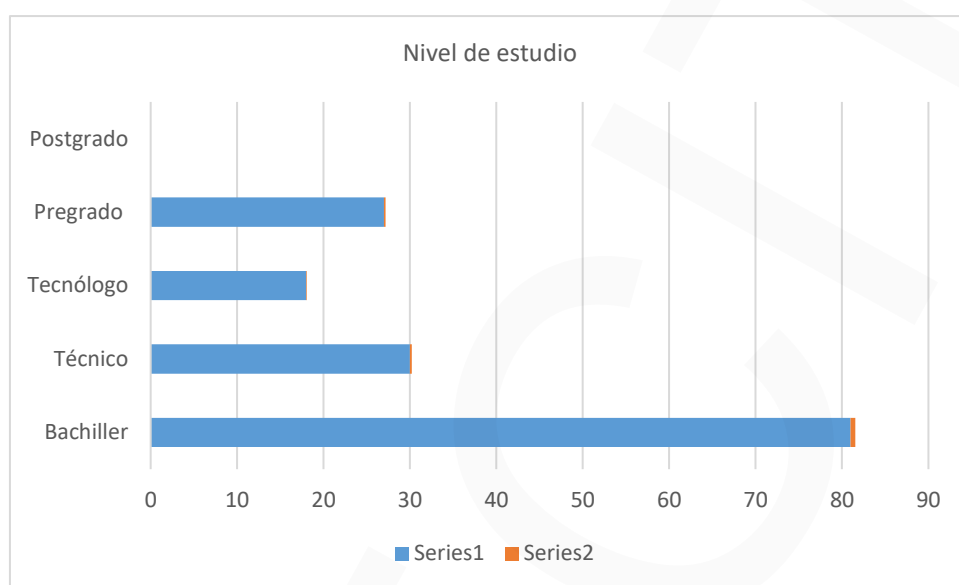
Estudios	Cantidad	Frecuencia relativa
Bachiller	81	53%
Técnico	30	20%
Tecnólogo	18	8%
Pregrado	27	18%
Postgrado	0	00%
TOTAL	153	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

Se observa en la tabla número tres (3) que el 53% (81) de los representantes de las empresas agrícolas son manejadas por personas que poseen estudios de bachilleres y el 20% (30) son técnicos; esto indica que estos administradores no poseen las competencias del saber, aunque si las del saber hacer; mientras que solo el 8% (18) poseen título de tecnólogo y un 18% (27) estudios de pregrado.

Gráfica 3

Nivel de estudio



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

- **Procedimiento para la toma de decisiones de en las empresas agropecuarias**

Tabla 4

Toma de decisiones

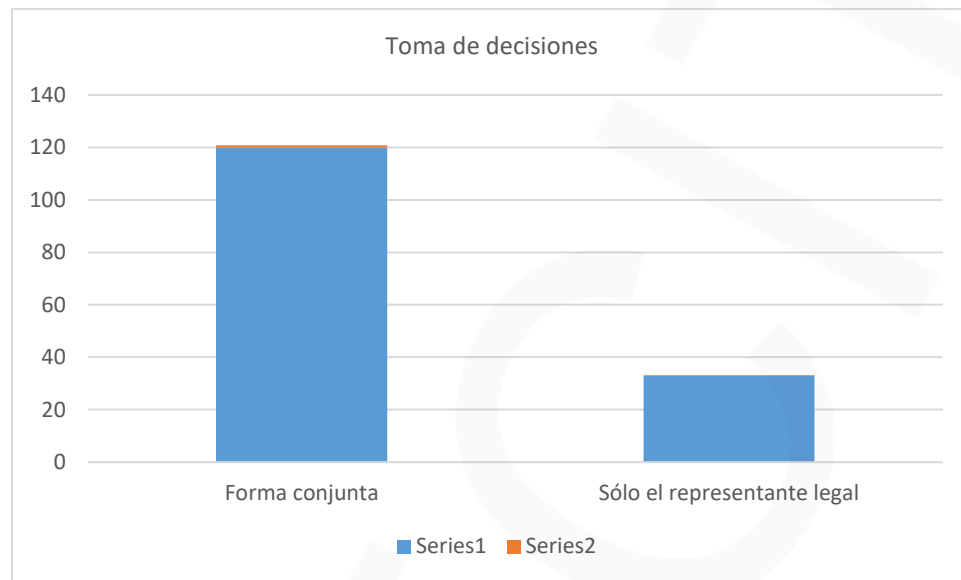
Toma de decisiones	Cantidad	Frecuencia relativa
Forma conjunta	120	78%
Sólo el representante legal	33	22%
TOTAL	153	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

En lo que se refiere a cómo se toman las decisiones de en las empresas agropecuarias, respecto a la participación de sus trabajadores; del total de las personas encuestadas, el 78% de ellas, lo que corresponde a 120, toman las decisiones en forma conjunta; es decir, entre los propietarios, administradores y trabajadores; donde se destaca el gran sentido de vocación por el trabajo en equipo; mientras que en un 22% (33) lo hace el propietario o representante legal.

Gráfica 4

Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

- **Planeación de las actividades de las organizaciones**

Tabla 5

Planeación de actividades

Planeación de actividades	Cantidad	Frecuencia relativa
Forma conjunta	122	80%
Sólo el representante legal	31	20%
TOTAL	153	100%

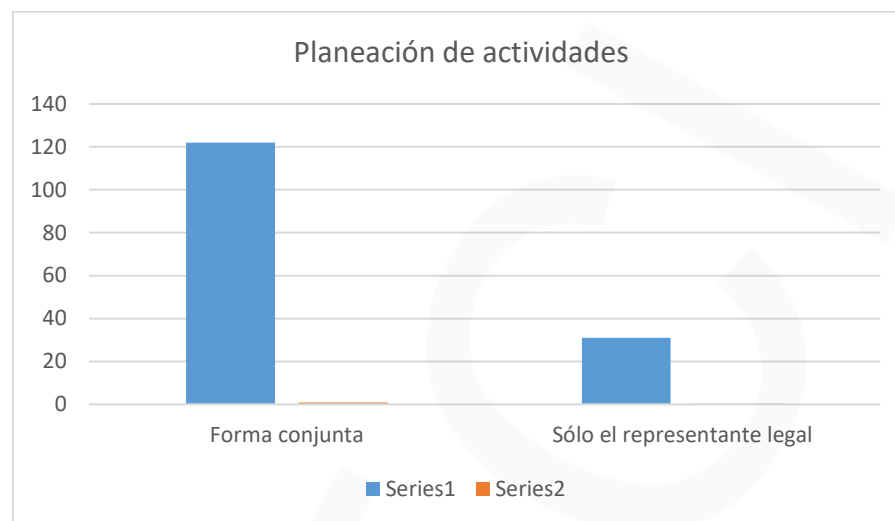
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

La planeación de actividades en las empresas encuestas son tomadas conjuntamente con los trabajadores y representantes legales o propietarios en un 80% equivalente a 122 empresarios agrícolas; tal hecho es de suma importancia debido a que indica democracia, manejo de equipo y confianza mientras que el 20% equivalente a treinta y un empresarios, lo hace el representante legal, administrador o propietario.

Gráficamente dicha información se puede ver en la ilustración siguiente:

Gráfica 5

Planeación de actividades



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

- Existencia de un plan de acción

Tabla 6

Plan de acción

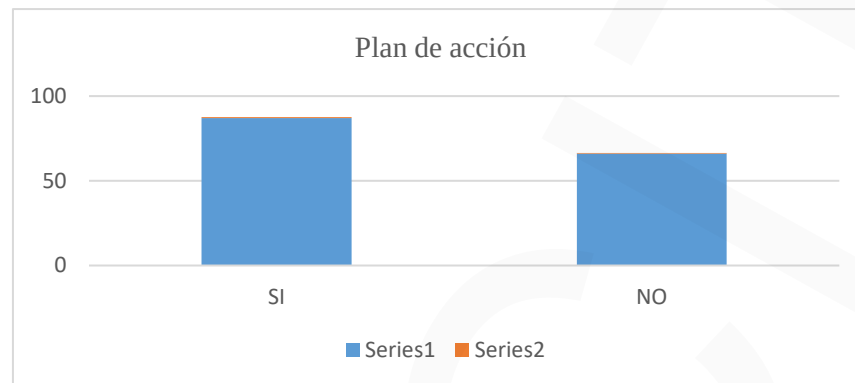
Plan de acción	Cantidad	Frecuencia relativa
SI	87	57%
NO	66	43%
TOTAL	153	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

El 57% de los empresarios agrícolas del Departamento de Córdoba encuestados para este estudio equivalentes a 87 manifestaron contar con un plan de acción, mientras que un 43%, o sea 66 empresarios expresaron no tenerlo, ello evidencia que no existe medición de gestión con lo cual se ve grandemente afectada la productividad de sus organizaciones.

Gráfica 6

Plan de acción



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

- **Personal idóneo y calificado que asesore u oriente a la directiva de la organización**

Tabla 7

Personal idóneo

Personal idóneo	Cantidad	Frecuencia relativa
SI	89	58%
NO	64	42%
TOTAL	153	100%

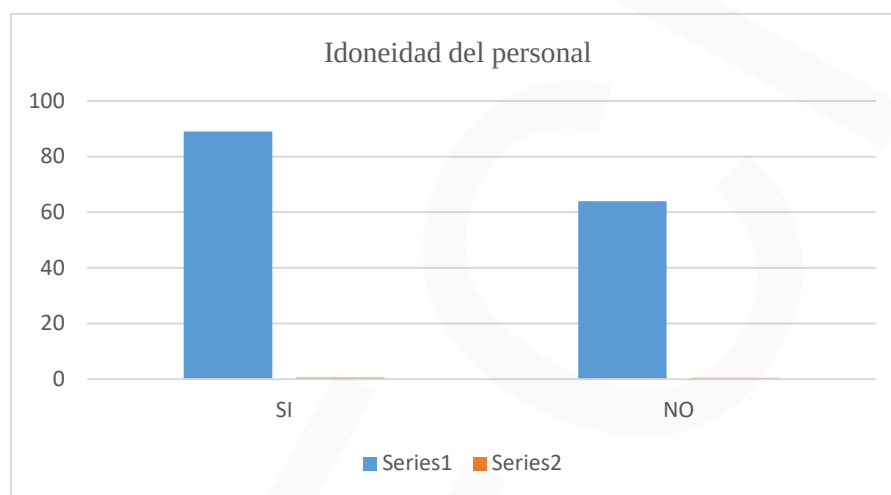
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

Como se puede observar en la tabla número 7, el 58% de los empresarios agrícolas dice tener personal idóneo y calificado que oriente a las directivas de la organización; es decir, al hacer referencia al personal idóneo, se hace mención a trabajadores que posean ciertas condiciones o habilidades que son esenciales para desempeñar las funciones del cargo, apto, capaz, habilidoso, eficiente, dispuesto, inteligente, entre otros; esto evidencia que estas empresas son conocedoras de que en cualquier momento pueden solicitar apoyo calificado; tal situación es importante, debido a que se cuenta con personas para la implementación de la propuesta que se diseñe; se observó que un 42% no lo posee, lo que hace necesario la integración de estos al proceso de mejoramiento que se realice.

Para visualizar mejor lo relacionado a la idoneidad del personal que labora en las empresas agrícolas del Departamento de Córdoba, dicha información se muestra en la gráfica siguiente

Gráfica 7

Personal idóneo y calificado que asesore u oriente a la directiva



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

- **Mecanismos de evaluación de la gestión**

Tabla 8

Mecanismos de evaluación de la gestión

Mecanismos de evaluación de la gestión	Cantidad	Frecuencia relativa
SI	84	55%
NO	69	45%
TOTAL	153	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

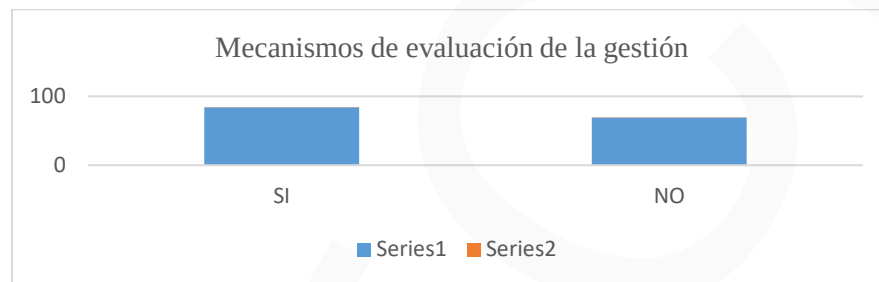
La tabla número 8, demuestra que el 55% (84) de los empresarios agrícolas aplican mecanismos de evaluación de la gestión empresarial; sin embargo, un 45% no lo posee; este porcentaje denota una falencia significativa en los procesos de evaluación y de control;

determinado la necesidad de controles efectivos en la gestión de las empresas agropecuarias y por lo tanto el diseño e implementación de estrategias para tales fines.

Gráficamente lo relacionado a los mecanismos de evaluación de la gestión se puede visualizar en la siguiente gráfica:

Gráfica 8

Mecanismos de evaluación de la gestión



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

- **Teorías administrativas y/o modelos gerenciales**

Tabla 9

Teorías administrativas y/o modelos gerenciales

Teorías	Cantidad	Frecuencia relativa
Clásica	-	%
Neoclásica	-	
Relaciones humanas	10	6,5
Burocrática	10	6,5
Estructuralista	15	9,8
Comportamiento organizacional	11	7,0
Desarrollo organizacional	-	
Situacional o contingencial	12	7,8
De sistemas	-	
De los Juegos	-	
Administración por objetivos	16	10
Planeación estratégica	54	35
Kaizen (mejoramiento continuo)	25	16
Benchmarking	-	
Administración por políticas	-	
TOTAL	153	100%

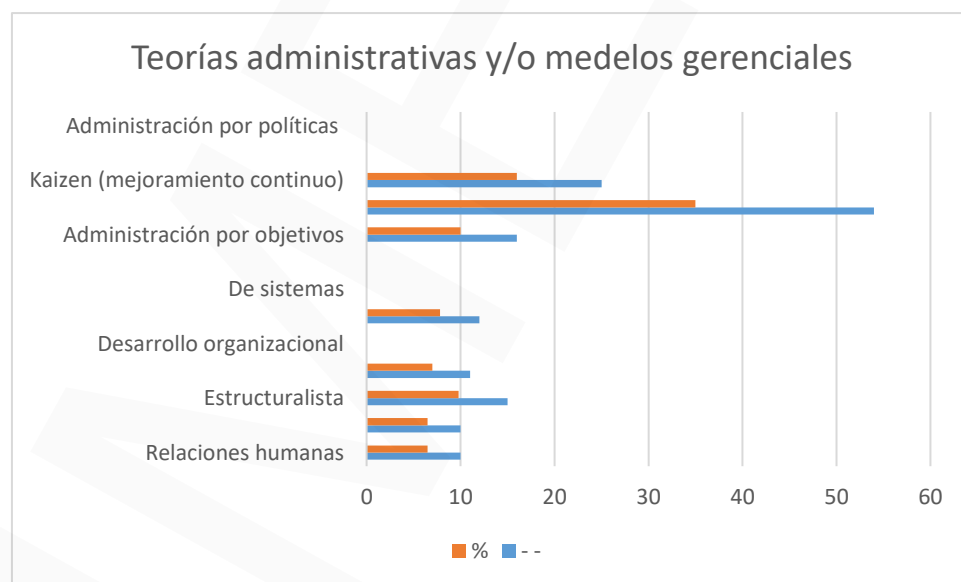
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

Se observa como la planeación estratégica es el modelo gerencial que se aplica con mayor regularidad con un 35, % (54 empresarios) de participación, lo cual refleja la influencia de la globalización en los empresarios del sector, y la consecuente toma de conciencia de la necesidad de herramientas administrativas que permitan enfoques globales en la determinación de las estrategias para lograr los objetivos empresariales.

En segundo lugar y con una amplia diferencia los encuestados manifiestan el uso de la Kaizen (mejoramiento continuo) con un 16, % (25 empresarios) denotando que la búsqueda de la excelencia y de la productividad a partir de la eliminación de todo lo que no agregue valor es otro de los enfoques importantes entre las empresas de la región.

Gráfica 9

Teorías administrativas y/o modelos gerenciales



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

- **Enfoque administrativo del propietario o del gerente**

Tabla 10

Enfoque administrativo del propietario o del gerente

Enfoque	Cantidad	Frecuencia relativa
SI	80	52%
NO	73	48%
TOTAL	153	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

Los resultados en la anterior pregunta estuvieron divididos; un 52,6% de los encuestados afirmó que el estilo de administración en sus empresas no está ligado al enfoque o mentalidad del propietario o gerente, mientras que el 48% señaló que sí.

Básicamente las percepciones para quienes optaron por el no, tienen que ver con que en estos casos los gerentes permiten que se desarrollen los procesos bajo el criterio de los administradores siendo lo verdaderamente importante los resultados. También se encontró que existen directrices institucionales que prevalecen sobre periodos gerenciales que tienden a ser temporales.

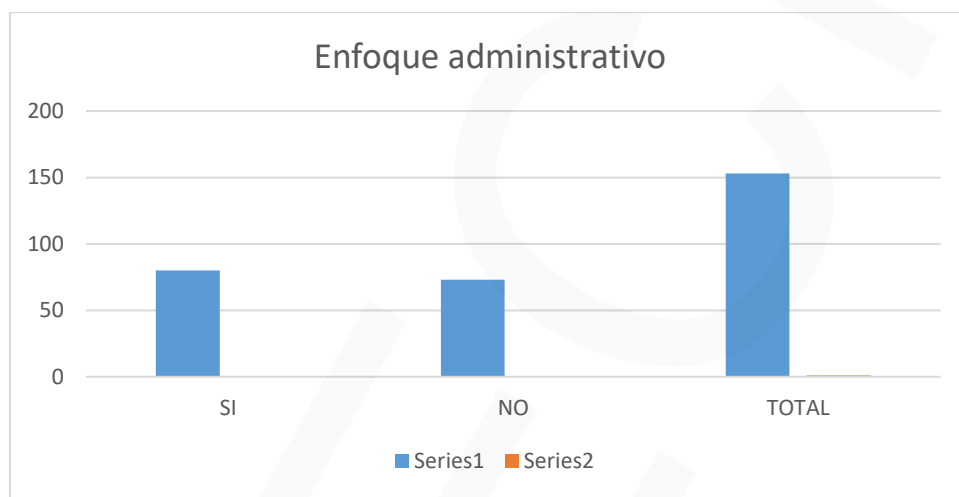
De igual forma algunos empresarios coincidieron en que el estilo de administración es una combinación de varias visiones y en que una organización está integrada por diferentes profesionales capaces de tomar decisiones en momentos determinados, sin dejar a un lado que los estilos de gestión más que a la mentalidad del gerente responden a las necesidades de la empresa y a la demanda del mercado.

Los encuestados que optaron por el sí, justificaron sus respuestas aludiendo causas como que el gerente suele estar más involucrado y mostrarse autoritario cuando el tamaño de la empresa es reducido y la forma de dirección se torna empírica. También afirman que la poca participación

del resto de colaboradores y que el hecho de que las decisiones de mayor trascendencia se tomen solo en los niveles directivos son indicativo de que la dirección está en cierta medida ligada al pensamiento del propietario o cabeza de la empresa.

Gráfica 10

Enfoque administrativo del propietario o gerente



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

- **Nivel de autonomía.**

Tabla 11

Nivel de autonomía

Nivel de autonomía	Cantidad	Frecuencia relativa
Totalmente autónomo	29	19%
En algunas ocasiones	89	58%
Definitivamente no tiene autonomía	27	18%
Tiene autonomía, pero no se ha interesado aplicarlos	8	5%
No ha contemplado el tema		
TOTAL	153	100%

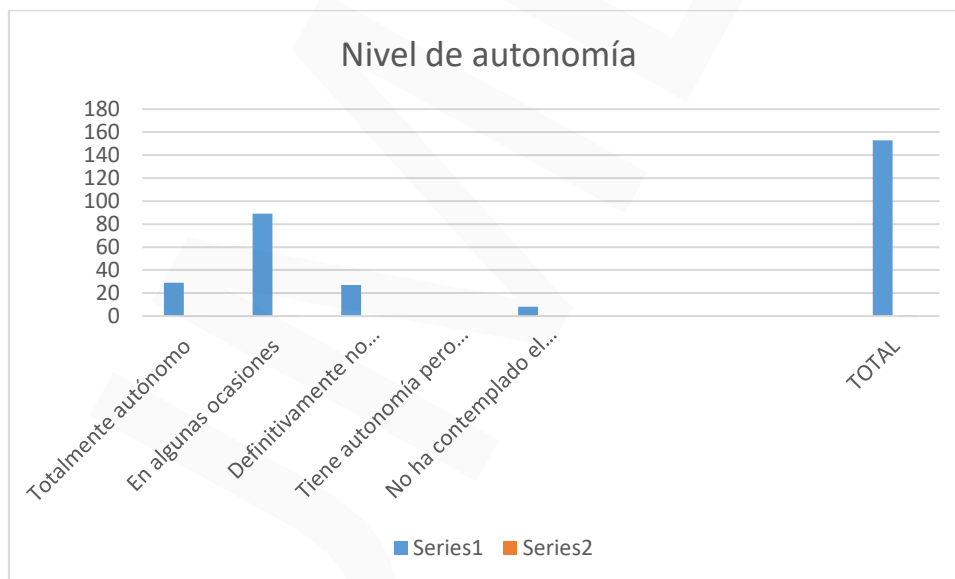
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2020)

En un 58 % (80 Empresarios) los encuestados son autónomos en algunas ocasiones, seguido de un 19% (29 empresarios) totalmente autónomo y en un 18% (27 empresarios) sin autonomía, estos resultados nos indica que en su mayoría los encuestados son autónomos en su empresa siendo esto factor importante al delegar responsabilidad, valorar las ideas y opiniones a todo nivel.

Aunque así mismo se puede apreciar una gran tendencia a la autoridad jerárquica como la de impartir esta y las decisiones desde el nivel gerencial sin tener en cuenta la opinión o las ideas hacia los niveles inferiores. Con estos resultados todavía se aprecia en las empresas de esta región el modo de administrar de los directivos con la figura de jefes y no vistos como los líderes que delegan y proporcionan autonomía en el desarrollo de cada una de las tareas que desempeñan los colaboradores dentro de una organización.

Gráfica 11

Nivel de autonomía



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta tabulada (2020)

Procesamiento de datos

Análisis global de datos

De acuerdo con los aportes proporcionados por los encuestados se puede deducir que la construcción del modelo gerencial ideal debe tener como objetivo no solo la generación de crecimiento económico, sino también un enfoque humanizado donde se busque la realización personal, el bienestar integral, la participación de todos, la valoración de las ideas. Las empresas tienen que ser creadoras de felicidad, motivación y desarrollo para cada uno de sus colaboradores, en un ambiente armónico, el modelo gerencial debe contar con la implementación de indicadores como herramienta para medir el desempeño y así obtener los resultados planeados.

En este sentido, la adopción de un modelo sistémico con la participación de todos fomentando el trabajo en equipo, destacando el liderazgo buscando lograr metas y objetivos conjuntos con un direccionamiento estratégico que logre el compromiso de los colaboradores de sus unidades agrícolas.

En cuanto a las características de un modelo gerencial ideal los empresarios encuestados coinciden en afirmar que debe ser un modelo con liderazgo participativo y democrático, es decir que su aplicación permita que todos se beneficien, tanto la empresa como los colaboradores; de forma adicional y como complemento a esta tendencia participativa, se observa la inclusión de otros elementos, como bases conceptuales sólidas que soporten el modelo, bajos niveles de complejidad que permitan una aplicación fácil y práctica y el enfoque hacia el descubrimiento de las habilidades y competencias de las personas, que les facilite desarrollarse y dar lo mejor de sí mismas.

En cuanto al enfoque que debería tener un nuevo modelo gerencial, teniendo como opciones de elección el cliente, el capital humano, el bienestar integral, la rentabilidad, la tecnología, y la internacionalización; lo cual indica que los empresarios encuestados consideran como factores primordiales de enfoque gerencial el cliente y el capital humano, seguido por la rentabilidad.

Con respecto al peso de relevancia que debería dársele a los elementos que conforman un modelo gerencial el elemento más preponderante hacia el cual debe enfocarse un modelo gerencial es el bienestar integral, acompañado de la búsqueda de una mayor rentabilidad.

De acuerdo con las respuestas obtenidas se puede inferir que los encuestados identifican en la región tendencias predominantemente dirigidas hacia el desarrollo integral del liderazgo, el bienestar, y la potencialización del factor humano, acompañado de otras no menos importantes y encaminadas a la búsqueda de la competitividad y rentabilidad en las empresas, como son el desarrollo tecnológico, la innovación y la aplicación de herramientas del marketing que permitan identificar nuevos nichos de mercado objetivo.

En síntesis, para los empresarios encuestados su aporte personal en la eventual construcción de un modelo gerencial ideal es la visión integral y sistémica que debe tener el mismo, con la inclusión de herramientas que permitan la participación de todos los trabajadores y el énfasis en el trabajo en equipo; desarrollando mecanismos de retroalimentación constante que afiancen los buenos resultados empresariales. Así mismo, varios de los encuestados consideran importante la inclusión de valores institucionales como la ética profesional, la responsabilidad social y la protección del medio ambiente.

En cuanto a las entrevistas informales que realizaron, en términos generales los empresarios agrícolas expresaron que las acciones impulsivas o demasiado precavidas pueden agravar las

dificultades derivadas del personal; por lo que es necesario disponer de un plan programado e incorporar métodos para evaluar el progreso hacia las metas establecidas. A menudo, la perseverancia rinde más que los esfuerzos aislados; la falta de intervención administrativa puede causar pérdida de control sobre posibles ganancias a largo plazo y demás resultados favorables

Capítulo V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL PROBLEMA

Objetivo

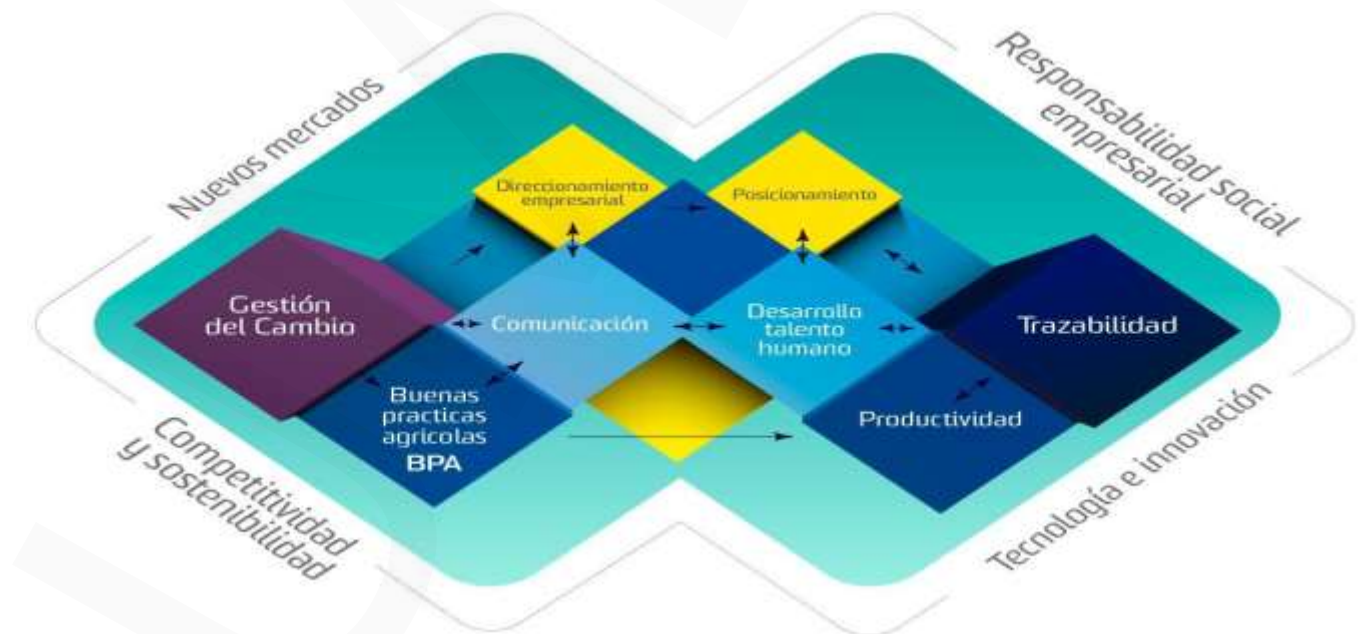
Proponer un modelo gerencial, aplicable a los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia para una efectiva gestión administrativa y operativa de sus unidades productivas.

De manera consecuente y como parte del ejercicio de investigación surge la pregunta acerca de cómo debería ser el modelo de gerencia ideal para los tiempos actuales con proyección en los tiempos futuros, teniendo en cuenta que el entorno en el cual se mueven las organizaciones tiende a ser cada vez más complejo, dinámico, globalizado y altamente competitivo, el estilo de gestión que se plantee debe responder a este reto para la obtención del tiquete que garantice la supervivencia y el crecimiento de las empresas

Enfoques propuestos del modelo

Figura 1

Enfoques propuesto



Fuente: Elaboración propia (2020)

La capacidad de innovación es uno de los factores claves para las empresas que quieren competir en un mercado cada vez más internacional y global; para poder optar a esa capacidad, los empresarios deben invertir en conocimiento, estructura, investigación y en muchos casos, no supone una garantía de éxito, sino va acompañado de una buena estrategia que permita decidir, desde un principio quienes quieren ser: los líderes tecnológicos, aquellos que siguen a los líderes, los que los imitan, o incluso los que compran las licencias de las patentes para poder optar a su tecnología.

Por consiguiente, en las últimas décadas, todas las empresas, desde el sector agropecuario hasta el sector de las telecomunicaciones, se han visto obligadas a introducir paulatinamente nuevos conceptos organizacionales, lo que implica someterse a todo un conjunto de cambios, con el fin de responder a las cada vez mayores exigencias del mercado y enfrentarse a los nuevos competidores.

De esta forma, en los tiempos actuales marcados por organizaciones que aprenden, como única alternativa viable para adaptarse a economías cada vez más competitivas y globalizadas, emerge con más intensidad y casi de forma paralela a la gestión del conocimiento, el concepto de gestión del cambio como motor de las nuevas economías y desarrollos organizacionales.

En la actualidad, gestionar el cambio es uno de los grandes retos a los que se enfrentan no sólo las organizaciones, sino también los individuos que, por una parte, han de acompañar a las organizaciones en sus procesos de cambio y por otra parte, deben ejercer la función de agentes del cambio cuya función consiste básicamente en poner en marcha y coordinar los procesos de cambio e innovación dentro de las organizaciones. Llega un momento en que es necesario conceptualizar y sistematizar el concepto de gestión del cambio y considerar cuáles son las premisas necesarias para la introducción de un sistema de gestión del cambio dentro de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, para la puesta en marcha e implementación de un proceso de cambio, es necesario que las empresas u organizaciones cumplan con unos requisitos generales, como por ejemplo, un estilo de dirección que fomente la comunicación y el diálogo y una cierta jerarquización de los diferentes niveles. En resumen, un cambio o transformación no puede ser impuesto desde arriba, sino que ha de ser comprendido y asumido por todas las personas involucradas con el fin de minimizar la resistencia al cambio que obstaculiza e impide la puesta en marcha de este tipo de procesos.

No se debe olvidar que un cambio o transformación siempre significa para los individuos una amenaza de su estatus actual o incluso de su medio de subsistencia. Tampoco olvidar que una reestructuración puede significar la pérdida del puesto de trabajo. Además, aunque parezca una paradoja, los cambios son procesos lentos, pero que son necesarios para dar respuestas a necesidades imprevistas y urgentes.

Para evaluar la situación actual de las diferentes organizaciones del sector agrícola, se construye una herramienta que realiza diagnósticos, donde se evalúa la situación actual que presenta dicha organización, por medio de las siguientes variables:

- Visión Estratégica y Planificación de la Organización.
- Liderazgo.
- Administración de la organización.
- Talento Humano.
- Productividad de la Organización.
- Tecnología e Innovación.
- Mercadeo.

Competitividad de la Organización

Cada una de estas variables es de suma importancia para el buen funcionamiento de una organización. En este caso, bajo las circunstancias que se están evaluando (empresas agrícolas), dichas variables ayudan a potencializar las empresas de este sector. Su importancia radica en que trabajen en conjunto sin descuidar ninguna de estas, para que el sistema no se vea afectado.

Por ello, cada variable posee unos ítems que son evaluados y priorizados dependiendo de su puntuación; es decir, a menor puntuación más crítica será la variable en cuestión y a mayor puntuación más estable estará la misma; con esta priorización se puede recomendar posibles cambios para la empresa y a realizar un plan de mejoramiento para la misma.

Figura 2.

Herramienta de Diagnóstico



Fuente: Elaboración propia (2020)

Comunicación Empresarial

La comunicación organizacional se entiende, según el investigador y doctor en sociología, Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". (Fernández Collado, 1997, pág. 26)

La comunicación es un factor clave en el funcionamiento de las organizaciones y juega un papel primordial en el mantenimiento de la empresa. Todo se hace posible mediante el intercambio de información entre los distintos niveles, cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Incorporar el proceso comunicativo como función dentro de las organizaciones es un hecho reciente; inclusive existen empresas e instituciones de importancia que aún no incluyen en su estructura orgánica un área o departamento dedicado a optimizar los flujos de comunicación tanto interna como externa entre la organización y las personas o grupos con los que está vinculada.

La comunicación se divide en interna y externa; la comunicación interna es la que se da entre los integrantes de una organización y la externa que se establece entre la organización y sus públicos meta.

El modelo de gestión hace énfasis en la comunicación ya que se ve la necesidad de implementarla como uno de los aspectos a mejorar en las pymes del sector agrícola, viendo que

son empresas que en su mayoría no están totalmente constituidas y no tienen una estructura y un direccionamiento organizacional claros.

La comunicación se debe convertir en un aspecto primordial que facilite los procesos internos, donde se promueva la participación, la integración y la convivencia, logrando establecer una cultura organizacional en donde cada integrante tenga establecido sus funciones y reconozca las capacidades individuales y grupales que se tienen. Alcanzar una cultura organizacional sana es resultado de una comunicación efectiva entre los empleados y así se comenzará a dar los primeros pasos para garantizar el buen funcionamiento del modelo que va a ser implementado en la empresa.

Las empresas del sector agrícola deberán empezar por mejorar sus canales internos de comunicación para que luego poco a poco puedan intervenir el sector externo, esto mejorara no solo con capacitaciones y reuniones estipuladas para dar la información de la empresa, sino con comunicación visual que motive y promueva de forma continua los efectos y recompensas que se obtienen al tener una comunicación sana y libre.

Direccionamiento Empresarial

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Es necesario dentro de la implementación del modelo realizar una adecuada planeación estratégica, que permita que las organizaciones del sector agrícola se proyecten a futuro. Siendo coherentes con su misión y visión, teniendo en cuenta el cumplimiento de objetivos que sean propuestos, los cuales se realizan mediante metas que se desarrollan en el tiempo.

Lo anterior se logra a partir de un análisis estratégico, formulación estratégica (elección y decisión) y la implementación estratégica (acción), lo cual beneficia el posicionamiento de la empresa y el sector en un entorno cada vez más competitivo.

Buenas Prácticas agrícolas

Debido a la alta contaminación que está sufriendo el planeta, al igual que el impacto de las enfermedades que se transmiten por los alimentos, la sociedad mundial se ha puesto como objetivo mejorar las condiciones y calidad con que se cultivan y producen los alimentos. Por esta razón, han nacido nuevas propuestas que llevan al campo a mejorar, tanto las condiciones de trabajo de los productores, como los productos que de allí salen a los mercados.

Hablar de Buenas Prácticas Agrícolas o BPA es un reto, pero así mismo una gran oportunidad de negocio, porque permite a los pequeños productores entrar a mercados que tienen un mayor interés por el cuidado del medio ambiente y la salud humana. Las Buenas Prácticas Agrícolas se consideran como una forma específica de producir o procesar productos; esto quiere decir que, el modo como se lleva a cabo el proceso de siembra, cosecha y pos-cosecha para los cultivos cumple con requerimientos específicos de producción limpia.

Por esto, las Buenas Prácticas Agrícolas tienen unas características que las diferencian de las prácticas tradicionales, que son:

- Aseguran que los productos no hagan daño a la salud humana, ni al medio ambiente.
- Protegen la salud y seguridad de los trabajadores.
- Tienen en cuenta el buen manejo y uso de los insumos agrícolas.

Otras formas de producción agrícola, como las tradicionales, se caracterizan por:

- No tener en cuenta el daño que el abuso de químicos puede causar al medio ambiente.
- Los productos pueden ser menos limpios y menos sanos.
- La salud de los trabajadores y su seguridad pasa a un segundo plano.

Reglas que se deben cumplir para las Buenas Prácticas Agrícolas:

1. Planeación del cultivo.
2. Instalaciones: El lugar donde va a realizar los cultivos debe tener ciertas características
3. Equipos, utensilios y herramientas: Para la siembra, cosecha y pos-cosecha se usan distintas herramientas que deben estar en muy buenas condiciones.
4. Manejo del agua: El agua es uno de los recursos que más impacto tiene en la calidad de los productos
5. Manejo de los suelos: Como el suelo sostiene y alimenta los cultivos, se debe analizar periódicamente su calidad, para que no tenga problemas de erosión ni de plagas.
6. Material de propagación: Se debe conocer muy bien el material que se cultiva, saber de dónde viene, si está libre de enfermedades y verificar que tenga todos los

registros que demuestren que es de buena calidad.

7. Nutrición de plantas: para que los productos sean saludables, se hace uso de abonos orgánicos, esto quiere decir que se debe procurar hacer el menor uso de químicos.
8. Protección de cultivos
9. Cosecha y manejo de pos-cosecha
10. Documentos, registros y trazabilidad.
11. Salud, seguridad y bienestar de los trabajadores.
12. Protección ambiental: Una de las principales características de las Buenas Prácticas Agrícolas es la conservación del medio ambiente. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012)

Desarrollo del Talento Humano

El contexto socioeconómico mundial y nacional revela una amplia necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes. Actualmente la globalización, desarrollo tecnológico, y las altas tasas de cambio demandan a las empresas una competitividad creciente basada en los fuertes incrementos de su productividad, calidad e innovación. A las personas por su parte, se les demandan mayores exigencias de rendimiento acompañadas por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente.

Particularmente, se hace cada vez más difícil que las empresas logren desarrollar ventajas competitivas reales, ya que la norma actual es ofrecer productos y servicios de alta calidad a bajos costos, parámetro que debe ser alcanzado para no quedar atrás pero que no asegura el éxito

sustentable. La necesidad de diferenciarse y lograr ventajas competitivas ha obligado a mirar a las personas de las organizaciones como fuente de diferenciación. (Alfaya, 2011).

Dado que la competencia laboral expresa el saber, el saber hacer y el saber ser de un individuo, lo que significa combinar conocimientos, habilidades (intelectuales y sociales) y destrezas en el desempeño de una función productiva, ésta no puede derivarse del análisis ocupacional tradicional (que consiste en identificar y enunciar tareas por puestos de trabajo), sino que es necesario aplicar un método que permita destacar las relaciones entre las funciones y actividades que constituyen una función productiva.

El modelo invita a partir del desarrollo del talento humano enfocado en las competencias que las empresas del sector agrícola definan los perfiles ocupacionales junto con sus respectivas capacidades, el cual será un insumo para la evaluación y plan de mejoramiento de las personas involucradas en los diferentes procesos de la empresa.

La empresa debe tener claridad de las competencias conductuales y de empleabilidad, las cuales se ven reflejadas en los comportamientos y actitudes que son transversales en los diferentes ámbitos de la actividad laboral. Dichas competencias conductuales son:

- Adaptabilidad al cambio.
- Pensamiento creativo.
- Fomento del trabajo en equipo.
- Fomento de la pro actividad e investigación.
- Control de sí mismo.
- Respeto.
- Lealtad empresarial.

Figura 3

Desarrollo del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia (2020)

Productividad

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien son productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos. (Red de Centros de Reflexión Estratégica de Oportunidad de la Innovación, 2012)

Aquellas empresas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En el lado contrario, aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y subsistencia

Por tanto, controlar la productividad debe ser una de las principales preocupaciones dentro de la gestión empresarial. Alcanzar y mantener una productividad que permita ofrecer productos y servicios competitivos es la única manera de garantizar la supervivencia de la empresa en el tiempo. (Red de Centros de Reflexión Estratégica de Oportunidad de la Innovación, 2012)

La implementación del modelo en las empresas del sector agrícola debe tener en cuenta aspectos de la productividad. En su proceso de desarrollo, es importante que la organización cuente con asesoría técnica, que aporte elementos estratégicos al proceso y preste apoyo a los participantes en su desarrollo organizacional, gestión productiva y comercial y principalmente en aquellos aspectos en que tienen menos conocimientos. (Salinas, 2010)); en consecuencia se consideran los siguientes aspectos:

- Sistemas de control de calidad.
- Logística.
- Procesos productivos bajo estándares de calidad.
- Asociatividad para tener ingreso a nuevos mercados.
- Capacidad de producción.
- Impacto social responsable.

Lo anterior ayuda a mejorar la productividad de las empresas generando un crecimiento interno y externo, posicionándola en el mercado y mejorando su rentabilidad.

Posicionamiento

“Se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre una esta y su competencia”. (Trout, 1969, págs. 51-55)

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. (Kotler, 2001)

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada
- Reposicionar a la competencia

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto. (Kotler, 2001).

El posicionamiento no solo del producto sino de la empresa como tal se hace importante en el desarrollo del modelo, una empresa no consigue el posicionamiento total hasta no descubrir la ventaja competitiva que esta tiene, saber a qué mercado se enfrenta la organización y cuáles son sus objetivos en él, son puntos claves que ayudaran a lograr un punto significativo en la mente del consumidor. La comunicación se convierte en un paso más para alcanzar este posicionamiento dado que es importante que la organización tenga una comunicación externa eficiente, con unos hilos conductores fuertes para poder lograr entender las exigencias del cliente y lo que ellos esperan del producto.

Trazabilidad

La Trazabilidad según Codex Alimentarius, la define como “la capacidad para seguir el movimiento de un alimento a través de etapa(s) especificada(s) de la producción, transformación y distribución”. (Codex Alimentarius, 2004)

Podemos resumir que la trazabilidad nos permite identificar cualquier producto desde su producción hasta el último eslabón de la cadena que es el consumidor del producto final en todo momento.

El plan de trazabilidad se puede describir como un documento que permite el seguimiento del producto, desde la siembra hasta la llegada al cliente, que permite controlar todas las fases del proceso productivo. Para lo cual el productor primario deberá llevar un cuaderno de campo en el que queden reflejadas aquellas labores u operaciones que estén relacionadas con la higiene y la seguridad de los alimentos producidos. La trazabilidad tiene como objetivos:

- Ser un instrumento para minimizar los riesgos relacionados con la seguridad alimentaria.
- Permitir asegurar la calidad del producto.
- Facilitar la retirada de los productos ante una posible incidencia.
- Potenciar el producto como consecuencia de garantizar la seguridad alimentaria.

El primer requisito de la trazabilidad es la gestión de lotes, es decir, la asignación de un código que identifica la materia prima o producto semielaborado desde su recepción inicial hasta el producto final. Así, la trazabilidad localiza rápidamente cualquier problema y se convierte en

una práctica muy útil no sólo para las empresas dedicadas a la producción primaria sino también para las comercializadoras e intermediarias.

Al implementar la trazabilidad dentro del modelo, la empresa logra identificar posibles fallas y cuellos de botella que se hallan presentado durante sus procesos, la recolección de datos históricos de dichos procesos permite la solución a posibles problemas que se puedan presentar en un futuro, logrando documentar las lecciones aprendidas para toma de futuras decisiones en la empresa y así crear un ciclo de mejoramiento.

Responsabilidad social empresarial

Según el Libro Verde publicado por la Comisión Europea en 2001, la responsabilidad social se define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Según esta definición, ser “socialmente responsable” va más allá de cumplir estrictamente la legislación en los países donde la empresa opera. Se trata de invertir más y mejor en aspectos tales como el desarrollo del capital humano, la protección medioambiental o el fomento de las sociedades donde la empresa realiza sus actividades; significa también, aprovechar las oportunidades que esta visión ofrece para mejorar la competitividad e, incluso, identificar nuevas oportunidades de negocio.

Significa que, más allá del beneficio económico, la principal función de una empresa consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios sostenibles para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general. De hecho, cada vez son más los empresarios que ven en un comportamiento responsable un camino cierto para alcanzar el éxito comercial y proporcionar

beneficios duraderos para sus accionistas. De ahí que algunas de las empresas líderes en todo el mundo hayan apostado firmemente por este camino como garantía de su supervivencia a largo plazo. (Alfaya, 2011)

Implementar la responsabilidad social implica dar un enfoque desde el ámbito interno hasta el externo de la organización, teniendo en cuenta que la responsabilidad social va más allá del entorno ecológico; La RSE trasciende llegando a cubrir niveles como la satisfacción del cliente que ayudara a alcanzar objetivos de corto mediano y largo plazo, pero para esto es de suma importancia tener una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los empleados este enfocado en satisfacer a los clientes y en trabajar cada día juntos para conseguir las metas establecidas.

Tecnología e Innovación

Según el Departamento Nacional de Planeación (DPN), el aumento de la productividad agropecuaria en Colombia, y el desarrollo de sistemas productivos, los cuales logran ser altamente competitivos en el mercado, necesitan hacer uso de una manera eficiente de los diferentes factores productivos primarios, principalmente, del desarrollo de procesos de innovación y tecnología que ayuden a mejorar el uso de mencionados factores y permitan el incremento de rendimientos de la producción. (Uribe & Fonseca, 2011)

Dicho lo anterior, se puede decir que la ciencia y la tecnología se convierten en un elemento que marca la diferencia en el crecimiento económico del sector agrícola, ya que invertir en dicho elemento, ayuda al incremento de los rendimientos de las organizaciones, reduce costos y abre las puertas para competir con otras países, en otras palabras se empieza a hablar de globalización. (Uribe & Fonseca, 2011)

Hoy en día existen muchas limitaciones presupuestales en cuanto a investigación agrícola, sin embargo, científicos colombianos, aun trabajan por obtener nuevas variedades de productos que sean más resistentes a plagas y enfermedades, que generen competitividad en el mercado y su rentabilidad crezca y lo más importante, que sean amigables con el medio ambiente.

Por esto, las diferentes naciones se preparan para enfrentar los cambios que diariamente se producen en este sector, buscando el aseguramiento y la multiplicación de su producción. (Agricultura de las Américas, 2012).

Según un estudio que realizó el Departamento Nacional de Planeación, el gobierno colombiano expresa la visión estratégica del sector agrícola para el año 2019: “Trabajar en la innovación tecnológica y en la creación de nuevos sistemas más sostenibles, que mejoren la productividad a largo plazo en este sector, se vislumbra como el mejor camino para que el país logre crecer económica y socialmente hacia el futuro”. (Agricultura de las Américas, 2012).

La tecnología e innovación es un factor clave de emprendimiento empresarial ya que su función básica es desarrollar el crecimiento interno y externo de las organizaciones, así como darles un posicionamiento en el mercado y mejorar y aumentar su productividad cumpliendo con estándares de calidad que suplan las necesidades del cliente.

En la implementación del modelo es de suma importancia la aplicación de este factor. La tecnología e innovación marcan la diferencia de las empresas, mejoran su competitividad y desempeño en el mercado, generan credibilidad y desarrollan tendencias que ayudan al sostenimiento organizacional. En cuanto a las variables a implementar para el modelo se recomienda:

- Sistemas de riego especializados (sensoriales), que mantengan el cultivo con la humedad necesaria para su producción y que al mismo tiempo sean amigables con el medio ambiente y midan parámetros que permitan mejorar la producción.
- Creación de políticas para realizar investigación y fomentar el desarrollo.
- Aplicar gestión del conocimiento en la organización, para su mejoramiento interno.
- Priorizar los productos claves de la organización es decir aplicar tecnologías básicas de producción para mantener dichos cultivos.
- Crear y aplicar procesos de mejoramiento de transformación de desechos orgánicos para sacar provecho de los mismos.
- Realizar estudios en biotecnología para potencializar los productos en cuanto vitaminas, proteínas, entre otros, pensando siempre en la salud de los clientes.
- Uso de maquinaria (tecnología de punta) que incremente la productividad de la organización en su proceso productivo. (siembra, mantenimiento del terreno, cosecha, pos cosecha, almacenamiento y transporte).
- Uso de software especializados, internet y redes sociales que mantengan una comunicación abierta con el resto del mundo, donde se pueda investigar nuevas tendencias agrícolas, precios, costos, cambios climáticos, rendimientos productivos, apertura de nuevos mercados, leyes de exportación e importación entre otros.

Nuevos Mercados

Los cambios estructurales que han ocurrido en nuestro país desde la década del 90, han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía que han obligado a las Pymes a un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas.

La globalización económica, brinda oportunidades de acceso a nuevos mercados como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital, sin embargo, para el sector Pyme en particular, trae amenazas que exigen a las empresas un cambio de estrategias con el fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia (Liendo, 2001).

Es por esto que las empresas del sector agrícola deben comenzar a replantear su plan estratégico empresarial en caso de tenerlo, de lo contrario es fundamental que comiencen a elaborarlo teniendo su visión enfocada a la globalización, a la expansión empresarial que les permitirá incursionar en los mercados de otros países, favoreciendo la utilidad y rentabilidad organizacional.

La importancia de un estudio de mercado cobra vida en este ítem ya que no todos los países son aptos para ingresar con los nuevos productos del sector, esto depende de diversos factores que serán encontrados a medida que el estudio comience arrojar resultados, se debe tener en cuenta que este estudio del mercado facilitara y ayudara a tener menos fracasos en el momento de globalizarse.

Para que una empresa del sector agrícola incursione en nuevos países se deben tener en cuenta todos los reglamentos y estándares de calidad con los que el país cuenta, es importante respetarlos y cumplirlos a cabalidad de esta manera se ingresara sin romper con las normas y los productos se podrán posicionar más rápidamente, el personal involucrado en esta expansión debe estar totalmente comprometido y formado.

Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad empresarial es el proceso mediante el cual una empresa es capaz de aprovechar sus recursos con el fin de satisfacer necesidades actuales sin comprometer las

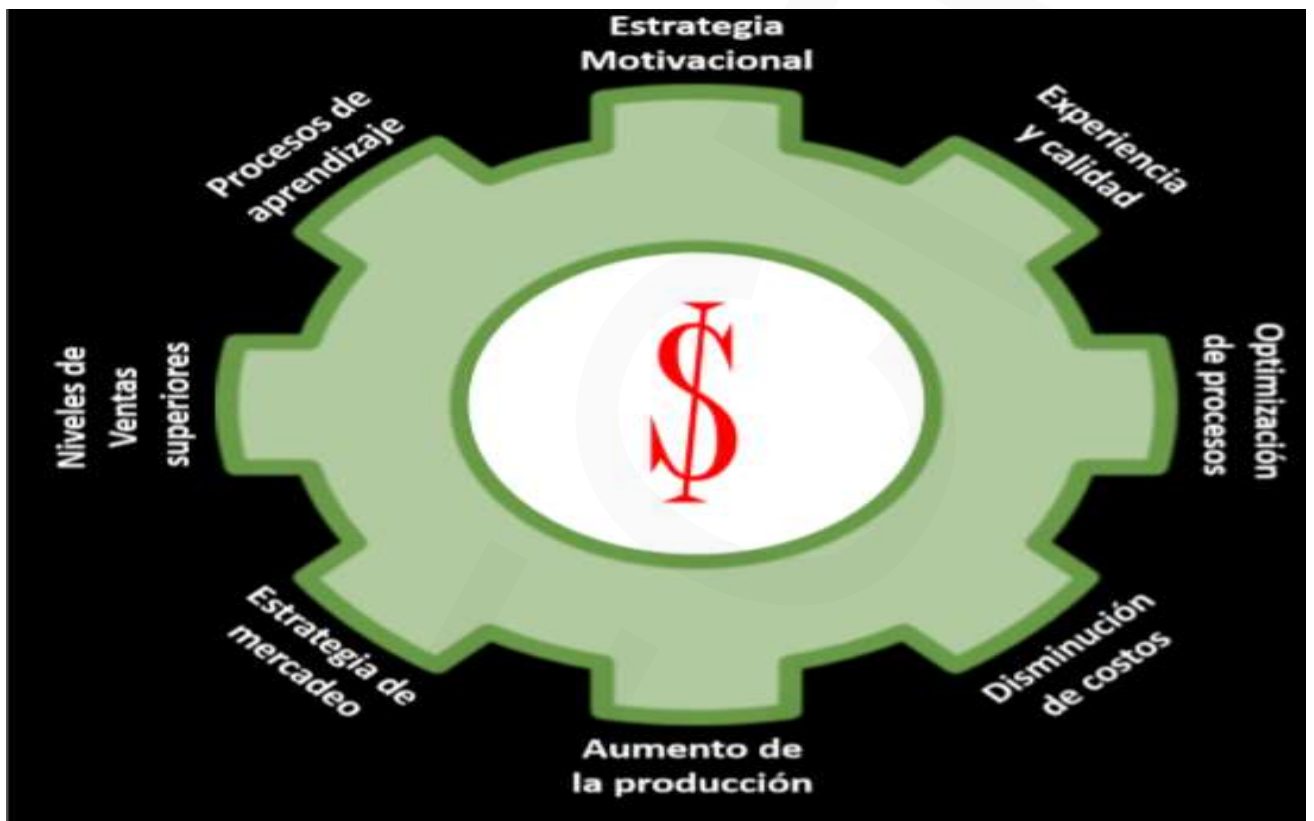
capacidades de las generaciones futuras. Al igual que el desarrollo sostenible, se basa en tres pilares, económico, social y medioambiental. Estos tres elementos han de estar en equilibrio para que una empresa perdure.

La sostenibilidad se presenta como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios (producción, comercialización, promoción y publicidad, etc.) pero también hacia nuevas formas de convivir con una sociedad, desarrollar su negocio y crecer en un medio de competencia en donde todos podamos ganar, de una u otra forma. (Sánchez N. 2012)

Es importante que las pymes agrícolas aprendan que una organización que en este momento de globalización, no sea capaz de sostenerse y adaptarse a los cambios que exige el mercado para ser competitivo, no perdurara en el tiempo. Es por esto que la sostenibilidad ayudará a las organizaciones a tener planeado los recursos necesarios que utilizará no solo a corto plazo sino a un largo plazo de tiempo trayendo con esto beneficios, en la cadena de valor de la organización, en la alta gerencia, administración y otras áreas de la empresa. Además, implementar la sostenibilidad en el modelo permitirá que las compañías se conviertan en empresas que ayudan y les importa las consecuencias y beneficios que toda la producción pueda tener para el medio ambiente y para los seres humanos.

Figura 4

Enfoque de sostenibilidad en la organización



Fuente: Tomado de

CAPÍTULO VI

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Aunque los modelos gerenciales marcan una pauta general acerca de la forma de conducir los procesos administrativos en las empresas, en ellos influyen las particularidades de cada líder, el entorno social, las creencias propias de cada región, los niveles y tipo de educación y en general todos aquellos elementos que hacen a cada unidad productiva única y diferenciada; por consiguiente las conclusiones derivadas del presente estudio son generales y son el resultado de la información suministrada por los empresarios del sector encuestados.

En este sentido, a manera de conclusión se puede inferir que los empresarios agrícolas del Departamento de Córdoba objeto de esta investigación, se caracterizan en que:

Desde este punto de vista, el modelo gerencial propuesto se fundamenta en la construcción de una cultura organizacional en las empresas que se caracterice por fomentar un estado de felicidad empresarial a partir del bienestar integral de todos los colaboradores; lo que plantea el modelo, es así que, si se potencia el talento de las personas, si se escuchan sus anhelos, sueños y proyectos, y a su vez estos se alinean con los fines organizacionales se tendrán mejores resultados. Las empresas ganarán posicionamiento, reconocimiento e imagen; el proceso de implementación del modelo debe ser asimilado y direccionado en primera instancia por el área directiva de las empresas. Ello demuestra que con la realización de la investigación se logró identificar los principales modelos gerenciales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia; con el fin de diseñar una propuesta que contenga la realización de procesos administrativos y operativos que permitan una mejora en el desarrollo económico y social de sus unidades de producción agrícolas.

En la identificación de 153 empresas se pudo evidenciar que un número relativamente bajo de 44 de ellas viene realizando sus actividades de 1 a 5 años, comparativamente nuevos en el contexto organizacional y de poca visión empresarial; ello permitió conocer la práctica de los modelos gerenciales actuales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia en sus procesos de gestión empresarial; formulado en el primer objetivo específico de esta investigación.

El crear este proyecto permitirá proponerles a las organizaciones el nuevo modelo gerencial y a nosotros mismos como autores de cambio poder implementarlo, y a su vez brinda la oportunidad de redefinir nuestras vidas convirtiéndose éste, en un nuevo modelo de proyecto de vida.

Con base en la información obtenida por parte de cada uno de los agricultores encuestados, se logró establecer que en 46% de las agroempresas no se dispone de información acerca de las funciones que debe cumplir cada uno de los miembros de la organización y, por lo tanto, no existen manuales de funciones para el desarrollo de las labores; de esta manera se pudo determinar las principales fortalezas y debilidades de los modelos gerenciales actuales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia; dando cumplimiento al segundo objetivo específico del estudio.

Los productores consideran que no han constituido sus empresas como una organización formal, ya que no existe información acerca de las funciones que debe realizar cada trabajador y, por eso, ésta es transmitida a los trabajadores al momento de su contratación, es decir, al momento de realizar la respectiva operación de campo. Se entiende que, al ser contratados los operarios de manera temporal, esta información pierde vigencia en el tiempo que dura la relación.

La aplicabilidad del modelo puede abarcar desde las pymes, hasta las grandes empresas que siendo dinámicas buscan siempre la forma de mejorar y crecer a nivel organizacional; resaltando la importancia que cada vez toman las personas como agentes de cambio para las organizaciones que están en desarrollo.

El modelo gerencial funciona como un sistema en donde se le da cabida al individuo valorando su conocimiento, sus aportes, es decir, trasformando y aplicando, generándose una organización más participativa y flexible, permitiendo en el día a día la organización logre ajustarse a las nuevas tendencias, logrando finalmente una organización más rentable, con un gran tejido humano, que busca siempre generar bienestar propendiendo porque las personas construyan su proyecto de vida junto al crecimiento de su empresa.

De acuerdo con las necesidades de cada empresa se pueden establecer dos tipos de competencias labores; las competencias funcionales, que precisan todo aquello que debe estar en capacidad de realizar el colaborador para ejercer un cargo y se establecen a partir del contenido funcional del empleo; estas competencias responden a los conocimientos exigidos (saber saber) y a las habilidades y destrezas (saber hacer) adquiridos con la experiencia del ejercicio de la labor.

En esencia el modelo gerencial propuesto desde la óptica del administrador agropecuario se caracteriza por la importancia que recibe una gestión eficiente del capital humano en la organización, de allí se desprende todo el sistema que hace que los resultados finales sean los mejores. Del recurso humano depende la operación de cualquier empresa, su crecimiento, su expansión y su valor son fundadamente resultado del trabajo de su staff.

En este orden de ideas el modelo incluye diversos componentes que aplicados pueden representar un rumbo positivo para las empresas, a través de una cultura organizacional

permanente que priorice la felicidad y el bienestar de los colaboradores, el desarrollo humano y profesional de éstos, la generación de conocimiento y la colectividad incondicional al momento de alcanzar los objetivos. Esta nueva cultura representa un paso evidente hacia la consecución de grandes resultados, una mayor rentabilidad y en consecuencia un beneficio recíproco entre empresa y colaborador.

En síntesis, con lo anterior se cumple con el tercer objetivo específico del proyecto investigativo, consistente en diseñar adecuadamente el modelo gerencial, aplicable a los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia para una efectiva gestión administrativa y operativa.

Recomendaciones

Se recomienda aplicar validaciones de los modelos administrativos propuestos en otros sistemas agrarios con el objetivo de eliminar procesos y controles que dificulta el crecimiento de las empresas agropecuarias del Departamento de Córdoba.

Realizar un conocimiento la valoración de las características y dinámicas del entorno como factores exógenos de alto impacto en la determinación del pensamiento estratégico y del modelo gerencial.

Se recomienda la realización de capacitaciones dirigidas al desarrollo integral del sujeto, aunque por fuera de su tarea específica, que pudieran generar mejoras en el flujo de información y en la gestión, como talleres de alfabetización digital e incorporación de nuevas tecnologías.

Fortalecimiento de los aspectos de la gestión administrativa y gerencial de las empresas agropecuarias, si bien es cierto, existe un conocimiento respecto a los procesos agrícolas y

pecuarios; en algunos casos, existe deficiencia en los lineamientos organizacionales que definen el devenir de este tipo de organizaciones empresariales.

Articulación de los grupos de interés en cuanto al desarrollo y sostenibilidad de este tipo de organizaciones; debido a que el estado realiza esfuerzos individuales y en ocasiones improductivos, a espaldas de las agremiaciones y de la diversidad de oportunidades que ofrece la economía.

Las empresas deben trabajar en temas que ayuden a mejorar los procesos de organización, al mismo tiempo en investigación, debido a que mediante acciones colectivas y nuevas tecnologías se podrían solucionar gran cantidad de dificultades.

Para lograr la competitividad es necesario que se tenga una orientación hacia los mercados existentes y los nuevos, esto traería consigo que se dinamizara la cadena de suministros en busca de mejorar la calidad y además las relaciones se harían más fuertes con el mercado.

Bibliografía

- Aguilar, A. (2006). *Tratado para administrar los agronegocios*. México: Editorial Limusa, S.A.
- Avendaño, M. G. (26 de Julio de 2019). La radiografía del campo cordobés que conoció el MinAgricultura. *El tiempo*, págs. 1,2.
- Ballesteros, E. (2000). *Economía de la empresa agraria y alimentaria*. Madrid: Ediciones Mundi - Prensa.
- Banco Mundial. (2008). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008. Agricultura para el desarrollo*. Bogotá: Coedición Banco Mundial, Mundi-Prensa y Mayol Ediciones S.A.
- Bernard, R. (2006). *Nomprobability sampling and choosing*. California: Oxford: Research methods in anthropology.
- Caita, M. L. (2001). Gestión operativa de la empresa agropecuaria. Un modelo para su manejo rentable. *Fundesagro. Linotipia Bolívar*, 60 p.
- Canabal, J. D. (2015). *Guía metodológica para la elaboración y preentación de trabajos de grado*. Mo nteoría: Publicaciones Unisinú.
- Cardona A., M., & Saenz., C. P. (2010). Sistema, cadena, empresa y negocio: desafíos en conceptualización y articulación para la competitividad del agro. *Suma de negocios*, Vol. 1 N0 1, julio de 2010, 59 – 71.
- Cardona, V. C. (2005). *Análisis del sistema de gestión de la agro - empresa algodonera del departamento de Córdoba*. Bogotá: Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Agronomía.
- Congreso de la Republica de Colombia. (1972). *Codigo de comercio. Decreto 410 de 1971*. Santa Fe de Bogotá: Congreso de la Republica de Colombia.
- Contraloría General de la Republica. (2018). *ESTUDIO SECTORIAL SOBRE LA PRODUCCIÓN CÁRNICA BOVINA EN LA REGIÓN CARIBE*. Santa Fe de Bogotá: Contraloría General de la Republica.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. (2011). Santa Fe de Bogotá D.C: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE, .
- Drucker, P. (2016). *La Gerencia de Empresas*.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Guerra E y Aguilar, G. A. (1997). *La planificación estratégica en el agronegocio*. México: Ed. Limusa.
- Guerra, G. E. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, Costa Rica: Colección libros y materiales educativos No 98. IICA.
- Hernández R Fernández, C. &. (2014). *Metodología de la investigación 6ta*. Edición México: Mc Graw Hill.
- Kaplan y Norton, R. (2009). *El cuadro de mando integral*. 3ª ed. Barcelona. España: Gestión 2000.
- Lerner, M. a. (1999). *Global entrepreneurship monitor, Israel executive report*. Aviv University. Faculty of Management.42 p.
- López, N. (1993). *Administración de fincas*. Santa Fe de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Machado, A. y. (2006). *La academia y el sector rural*.

- Martínez, F. C. (2007.). *Administración de organizaciones. Competitividad y complejidad en el contexto de la globalización.* . Santa fe de Bogotá. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. 4ta edición. Unibiblos. .
- Montilla M y & Melero, R. (2008). Competencias clave del gerente en el contexto de la sociedad de la información. *Revista Electrónica de Estudios Telemáticos.*
- Parra, E. E. (2000.). El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana. *PROMER: IICA - FIDA. Bogotá.*, 36.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave del desarrollo. *Revista Negotium. En www.revistanegotium.org.ve*, 47.
- Salinas, M. (2010)). *Modelo de Gestion para la Agricultura Familiar.* Bibliotecadigital.innovacionagraria.
- Senge, P. (2009.). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2ª Edición. 9ª Reimpresión.* . Buenos Aires. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Solarte, L. G. (2011.). *Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: Claves del desarrollo de territorios rurales.* . Corporación latinoamericana Misión Rural. .
- Vesga, R. A. (2010.). *GEM – Global entrepreneurship monitor. Reporte anual Bogotá 2009 – 2010.* San fe de Bogotá: Universidad de los Andes. Fac. de Administración. Ed.

Anexos

ENCUESTA

Encuesta para la identificación de los modelos gerenciales aplicados por los agricultores del Departamento de córdoba, Colombia.

OBJETIVO: Recolectar información para la identificación de los principales modelos gerenciales aplicados por los agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia.

DIRIGID A: Agricultores del Departamento de Córdoba, Colombia; quienes voluntariamente accedieron a contestar la encuesta

Preguntas

1. Tipo de línea productiva a la que pertenece el empresario:

Línea productiva	Cantidad	Frecuencia relativa
Tubérculos	28	18%
Frutas y hortalizas	22	14%
Cereales	4	2,7%
Porcicultura	10	6,5%
Apicultura	5	3,3%
Avícola	20	13%
Piscícola	30	20%
Bovino	34	22%
TOTAL	153	100%

2. ¿Años de funcionamiento de la unidad productiva

Línea productiva	Cantidad	Frecuencia relativa
Menos de 1 año	5	3%
1-5 años	69	45%
6-10 años	36	23,5%
11- 15 años	18	12%
16- 20 años	15	10%
Más de 20 años	10	6,5%
TOTAL	153	100%

3. Nivel de estudio del representante legal y/o propietario

Estudios	Cantidad	Frecuencia relativa
Bachiller	81	53%
Técnico	30	20%
Tecnólogo	18	8%
Pregrado	27	18%
Postgrado	0	00%
TOTAL	153	100%

4. Toman las decisiones de en las empresas agropecuarias

Toma de decisiones	Cantidad	Frecuencia relativa
Forma conjunta	120	78%
Sólo el representante legal	33	22%
TOTAL	153	100%

5. Planeación de las actividades de las organizaciones

Planeación de actividades	Cantidad	Frecuencia relativa
Forma conjunta	122	80%
Sólo el representante legal	31	20%
TOTAL	153	100%

6. Existencia de un plan de acción

Plan de acción	Cantidad	Frecuencia relativa
SI	87	57%
NO	66	43%
TOTAL	153	100%

7. Personal idóneo y calificado que asesore u oriente a la directiva de la organización

Personal idóneo	Cantidad	Frecuencia relativa
SI	89	58%
NO	64	42%
TOTAL	153	100%

8. Mecanismos de evaluación de la gestión

Mecanismos de evaluación	Cantidad	Frecuencia relativa
SI	84	55%
NO	69	45%
TOTAL	153	100%

9. Teorías administrativas y/o modelos gerenciales

Teorías	Cantidad	Frecuencia relativa
Clásica	-	%
Neoclásica	-	
Relaciones humanas	10	6,5
Burocrática	10	6,5
Estructuralista	15	9,8
Comportamiento organizacional	11	7,0
Desarrollo organizacional	-	
Situacional o contingencial	12	7,8
De sistemas	-	
De los Juegos	-	
Administración por objetivos	16	10
Planeación estratégica	54	35
Kaizen (mejoramiento continuo)	25	16
Benchmarking	-	
Administración por políticas	-	
TOTAL	153	100%

10. Enfoque administrativo del propietario o del gerente

Enfoque	Cantidad	Frecuencia relativa
SI	80	52%
NO	73	48%
TOTAL	153	100%

11. Nivel de autonomía.

Nivel de autonomía	Cantidad	Frecuencia relativa
Totalmente autónomo	29	19%
En algunas ocasiones	89	58%
Definitivamente no tiene autonomía	27	18%
	8	5%

Tiene autonomía pero
no se ha interesado
aplicarlos
No ha contemplado el
tema

TOTAL

153

100%
