

Caracterización de las funciones gerenciales aplicadas en el sistema de producción de plátano en la zona del sur del Lago de Maracaibo, Venezuela

Characterization of management process applied in the plantain production system in the South area of Maracaibo Lake, Venezuela

B. Medina, N. Rincón, C. Medrano y L. Sosa

Facultad de Agronomía. Universidad del Zulia. Apartado 523. Maracaibo 4005. Venezuela.

Resumen

Esta investigación se realizó con el propósito de caracterizar las funciones gerenciales desarrolladas en el sistema de producción de plátano en la zona del sur del Lago de Maracaibo, principalmente en los municipios Francisco Javier Pulgar y Colón del estado Zulia, donde se concentra el 70% de la producción de plátano en Venezuela. Esta investigación descriptiva, no experimental se realizó con una muestra que fue seleccionada siguiendo un muestreo aleatorio simple y estuvo constituida por 49 unidades de producción. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación de campo y la entrevista y el instrumento utilizado fue el cuestionario. La información generada fue codificada y analizada en una matriz de datos con el programa Statistical Analysis System (SAS) versión 8.1, utilizando estadísticas descriptivas. Los resultados obtenidos evidencian la potencialidad del productor para gerenciar, aun cuando existe poco conocimiento de las funciones gerenciales en este sistema, al evidenciarse una planificación casi ausente y poco clara en sus alcances, sin políticas y objetivos definidos; estructura organizacional poco desarrollada, dirección limitada y liderazgo autocrático. Además, en este sistema de producción no existen políticas para el reclutamiento de personal ni programas de capacitación y motivación del mismo; el control se realiza de forma deficiente, no se utilizan registros confiables que permitan evaluar los resultados productivos ni el desempeño del personal.

Palabras clave: caracterización, funciones gerenciales, sistema de producción, *Musa* AAB

Abstract

This research was carried out with the purpose of characterizing the management process developed in the plantain production system of South area of Maracaibo Lake, especially in the municipalities "Francisco Javier Pulgar" and "Colon" of Zulia state, in where is located the 70% of plantain production in Venezuela. Is a descriptive search with non experimental design, transactional. Sample used was selected by following an aleatory and simple sampling and was formed by 49 production units. Data recollection techniques used were field observation and the interview; the questionnaire was the instrument used. Information generated was codified and analyzed in a data matrix with the Statistical Analysis System (SAS) version 8.1 programs, by using descriptive statistics. Results obtained shows the producer potentiality for managerial, although there is a few knowledge and application by producers about management process in this system, the planning not clear in their reaches, absence of procedures and politics to reach objectives, the organizational structure with a little development, a limited director and autocratical leadership. Also, in this production system there are policies for the staff selection and not training program nor motivation for them; control is accomplished in a deficient way, reliable registration are not used for evaluating the productive results nor the staff performance.

Key words: Characterization, managerial process, production system, *Musa* AAB.

Introducción

El estado Zulia contribuye con el 35% de los alimentos que se consumen en Venezuela, uno de los aportes mas importantes es proporcionado por el sistema de producción de plátano, dado que en la zona del Sur del Lago de Maracaibo se concentra el 82% de la producción a nivel nacional, principalmente los municipios Colon y Francisco Javier Pulgar (Bermúdez 2002).

Sin embargo, para lograr el crecimiento y viabilidad de las unidades agroproductivas es ahora un requisito indispensable alcanzar y mantener un incremento en la competitividad, aprovechando las ventajas comparativas que le puedan proporcionar un

Introduction

Zulia state contributes with the 35% of feed products that are consumed in Venezuela. One of the more important contributions is proportioned by the plantain production systems because in the south area of Maracaibo Lake is concentrate the 82% of production at a national level, especially the "Colon" and "Francisco Javier Pulgar" municipalities (Bermúdez 2002).

However, for achieving improvement and viability of the agro productive units, nowadays, to reach and to maintain an increase on competitiveness constitutes an indispensable requirement by taking advantage

manejo adecuado de sus plantaciones, control de costos, ingresos y niveles de productividad, lo cual se encuentra estrechamente ligado a los estilos y prácticas gerenciales, desarrolladas por el productor. (Alejua 2002; Moreno 2007; prokopenko 1998).

En este marco es necesario que el productor se desenvuelva con soltura, tomando las decisiones más acertadas posibles. Ante los cambios estructurales, económicos y tecnológicos el productor agropecuario debe transformarse en un gerente: si antes, como productor, sus actividades básicamente se reducían a reacciones ante eventos climáticos y de mercado que orientaban su respuesta, hoy, como gerente, debe desarrollar una acción empresarial tomando decisiones, definiendo los ejes estratégicos del agronegocio, marcando las pautas para la obtención y el uso de los recursos, y organizando, coordinando y controlando las diversas estructuras de la empresa (Grenón *et al.*, 2003).

Existen evidencias de la gerencia deficiente en las fincas de plátano en Venezuela, pocos productores aplican las funciones gerenciales como planificación, organización, dirección y control (Nava *et al.*, 1995), lo que ha generado a lo largo de los años problemas relacionados con la aplicación ineficiente o de ninguna técnica que conlleve al mantenimiento del platanal, poco control de plagas y enfermedades, períodos prolongados de verano sin contar con un sistema de riego, exceso de agua combinado con topografía plana, comercialización de la fruta no constante, poca afiliación a organizaciones de productores, asistencia técnica y crediticia escasa, entre otros.

of the comparative advantages that offer to them an adequate management of their plantation, cost control, levels and incomes of productivity which is extremely closed to styles and management practices developed by producer (Alejua 2002; Moreno 2007; prokopenko 1998).

It is necessary that producer acts in an agile way by taking the more correct decisions. By confronting structural, economic and technological changes, agricultural and cattle producer have to become a manager; before, as a producer, their activities consisted on to react in front of climatic or market events that limited their answer, nowadays, as a manager, have to develop an enterprise action by taking decisions, by defining the strategic axis of the agro business, to set out the guidelines for the obtaining and use of resources, and by organizing, coordinating and controlling the different structures of enterprise (Grenón *et al.*, 2003).

There are evidences about the deficient management in plantain farms in Venezuela. Little producers apply management functions like planning, organization, direction and control (Nava *et al.*, 1995) which has generated problems related to the inefficient applying of any technique that takes to the plantain crop improvement, little pest and diseases control, summer extended periods without having an irrigation system, water excess, combined with plane topography, inconstant fruit commercialization, little affiliation to producers associations, scarce technical and credit assistance, among others.

Se impone entonces la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia en el uso de los recursos, a través de una gestión más racional y prudente, la cual puede lograrse llevando a cabo las funciones que determinan el proceso gerencial. Estas funciones sirven de herramienta para la toma de decisiones en los sistemas de producción, a la vez que permiten evaluar la situación actual de la actividad productiva y la situación en la que se espera ubicar dicho sistema de producción (Bowman 1996).

A pesar de que existen progresos en Venezuela de los rendimientos en las últimas décadas, los cuales han pasado de 7,8 Tm.ha⁻¹ (1990) a 12 Tm.ha⁻¹ (2004), en relación con la dinámica de crecimiento de la producción durante el período 1990 – 2004 (Fedeaagro 2005; Grenón *et al.*, 2003), el indicador de modo de inserción al mercado indica debilidades cuando existe una eficiencia de -31,5% y un posicionamiento de -27,42%, adicionando la disminución progresiva de la participación como proveedor en países como los estados unidos de 14,5% (1995) y 3,5% (2004) (IICA 2004).

Todo esto implica que es necesario desarrollar un estilo de gerencia que posea mayor control sobre los elementos que integran el sistema productivo y los objetivos fundamentales de este (Peña *et al.*, 1995).

Para darle respuesta a los principales problemas que se presentan en la actividad platanera y enfrentar lo antes expuesto, en pro de lograr un agronegocio competitivo y equitativo para productores y consumidores, se plantea un estudio gerencial de las

So, it is imposed the necessity for reaching a superior efficiency in the use of the resources through a more rational and prudent which can be achieved by executing functions that determines the managerial process. These functions serves as a tool for taking of decisions in the production systems, and at the same time they permit to evaluate the actual situation of the productive activity and the situation in which this production system is located (Bowman 1996).

In spite of the progress obtained in Venezuela the last decades, in where yields of this crop in Venezuela have surpassed from 7.8 Tn.ha⁻¹ (1990) to 12 Tn.ha⁻¹ (2003), in relation to the production growing dynamics during period 1990 – 2004 (Fedeaagro 2005; Grenón *et al.*, 2003), the indicator for the insertion to market mode shows weaknesses when there is an efficiency of -31.5% and a positioning of -27.42% by adding the progressive decreasing of the participation as supplier in countries like the United States of 14.5% (1995) and 3.5% (2004) (IICA 2004).

It is necessary to develop a managerial style by having a higher control on the elements that conforms the productive system and the basic objectives (Peña *et al.*, 1995).

For giving answers to the principal problems presented in the plantain activity in order to achieving a competitive and equitable agro business for producers and consumers, a managerial study of the plantain production units of the south area of the Maracaibo Lake is proposed, with the purpose of detecting limitations

unidades de producción de plátano del Sur del lago de Maracaibo, con el fin de detectar las limitaciones que presenta el productor para gerenciar su agronegocio, su actitud para la adopción de nuevas tecnologías que le permitan elevar su producción y productividad, su dificultad para la toma de decisiones acertadas, su capacidad para planificar, organizar, integrar, supervisar y controlar adecuadamente su unidad de producción.

El objetivo general de esta investigación fue caracterizar las funciones gerenciales aplicadas por los productores en el sistema de producción de plátano de la zona del Sur del lago de Maracaibo, para lo cual se definieron las siguientes acciones:

1. Caracterizar el potencial gerencial del productor de plátano.
2. Caracterizar las funciones gerenciales planificación, organización, dirección y control en el sistema de producción de plátano.

Materiales y métodos

Este estudio se corresponde con una investigación Descriptiva, no experimental. Para determinar la población se definieron algunos criterios y se consideraron 226 unidades de producción de los municipios Francisco Javier Pulgar y Colón del estado Zulia. De esta población se seleccionó una muestra aleatoria representada por un 22% de la población.

En cuanto a las técnicas de investigación se utilizó la observación de campo, entrevistas y encuestas. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario constituido por preguntas abiertas, cerradas y de

for producers at the time of managing their agro business, their attitude for the adoption of new technologies that permits the improving of their production and productivity, their difficulty for taking correct decisions, their ability for planning, organizing, integrating, supervising and controlling in an adequate way their production unit and their expectations in relation to their agro business.

The general purpose of this research was to characterize the managerial processes applied by producers in the plantain production systems of the south area of the Maracaibo Lake, for which the following actions were defined:

1. To characterize the managerial potential of the plantain producer.
2. To characterize the managerial processes of planning, organization, direction and control in the plantain production system.

Materials and methods

This study corresponds to a descriptive, non experimental research. To determine population several criteria were defined and 226 production units of the municipalities «Francisco Javier Pulgar» and «Colon» of Zulia state were considered. An at random sample represented by a 22% of the population was selected.

In relation to the research techniques, the field observation, interviews and pools were used. Data recollection instrument was a questionnaire formed by opened, closed and of multiple alternative

múltiple alternativa, las cuales fueron tabuladas y analizadas con el programa Statistical Analysis System (SAS) versión 8.1.

El instrumento de recolección de datos indagaba sobre el nivel educativo del productor, su edad y tiempo de permanencia en el sistema de producción, con el propósito de caracterizar las potencialidades de los productores como gerentes. Además, buscaba describir las funciones gerenciales planificación, organización, dirección y control.

Para estudiar la función de planificación, se incluyeron los criterios empleados en la formulación de la misión como: la inclusión de los clientes, servicios prestado, mercados a cubrir, supervivencia, efectividad y responsabilidad social, otro indicador fue la visión formulada por los líderes, en el tiempo, positiva y alentadora, amplia y detallada, integradora, consistente y es difundida entre clientes; los objetivos según el enfoque dado por quien los formula, enfocados hacia el plano personal, productividad física, económica, mejoramiento gerencial o avances tecnológicos; también, el proceso decisorio y los métodos utilizados para la toma de decisiones; los niveles de planeación y su proyección, además de la planificación prácticas culturales desarrolladas en la finca como planes de siembra, fertilización, control de plagas y enfermedades, riego, otras actividades.

Para la organización; se consideraron indicadores como la estructura organizacional, tipo de estructura, técnicas organizacionales, niveles de organización, conocimiento de las funciones dentro del sistema, la definición de la autoridad.

questions which were tabulated and analyzed with the Program Statistical Analysis System (SAS) version 8.1.

Recollection instrument asked about the educative level of producer, their age and permanency time inside the production system, with the purpose of characterizing the potentialities of producers like managers. Also, it looked for describing the managerial process (planning, organization, direction and control) developed by those managers)

For studying the planning process, several criteria were included and they have been taken into account with the purpose of formulating mission like: the inclusion of customers, services offered, markets to be covered, survival, effectiveness and social responsibility; another indicator was the formulate vision by leader, on time, positive and encouraged, wide and detailed, realistic and possible, integrating, consistent and it is spread among customers; the objectives according to the approach given by formula, focused to the personal business, physical and economical productivity, managerial improvement of technological advances; also, the decision process and methods used for taking decisions; levels of planning and projection, besides of the planning, cultural practices developed in farm like sowing, fertilization, pest and disease control, irrigation, planning and other activities.

For the organization, several factors like the organizational structure, type of structure, organizational techniques, organization levels, knowing of

La dirección, función determinada por las actividades que realiza el gerente para dirigir y motivar el personal durante el desarrollo de sus labores (poder de recompensa, poder coercitivo, reclutamiento y capacitación)

En el estudio del control, se incluyó el manejo y uso de registros, establecimiento de estándares, observación de desempeño y evaluación de resultados.

Para la caracterización de estas variables se utilizó el análisis de estadísticas descriptivas tomadas individualmente, se describieron los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable ordenadas en sus respectivas categorías. Se consideraron las frecuencias relativas (porcentajes de casos en cada categoría).

Resultados y discusión

Caracterización de las potencialidades del productor

Nivel educativo

El nivel educativo (cuadro 1) reportado muestra que la mayoría de los productores alcanzan niveles bajos de formación. Solo un 39% de ellos lograron culminar la primaria, mientras 29% son analfabetas funcionales, lo que constituye una limitación para el desarrollo integral de la zona. Sin embargo, muchos se han superado académicamente, por lo que un 21% de los entrevistados poseen formación de técnico y un 16% lograron culminar sus estudios a nivel de secundaria.

En otras investigaciones (Delgado *et al.*, 1998), se obtuvo una tendencia similar, un 47% de los productores culminaron la primaria seguido de

functions inside of system, definition of the authority were considered like indicators.

Direction, determined by activities made by manager for directing and motivating to the staff during the development of their jobs (reward power, coercion power, recruitment and training)

In the study of the control process, the management and use of registration was included likewise the establishment of standards, the observation of performance and evaluation of results.

For the characterization of these variables, the analysis of descriptive statistics individually taken was used; data, values or punctuations obtained for each variable were described; those group of ordered punctuations inside of their respective categories. Relative frequencies (percentages of cases in each category) were considered.

Results and discussion

Characterization of the producer potentialities

Educative level

The educative level (table 1) reported shows that the most of producers reaches little formation levels. Only a 39% of them would be able to finish the elementary school whereas a 29% are functional illiterate that constitutes a limitation for the integral development of the region. However, many people have been concerned by their academic studies, so a 21% of the people interviewed had formation of technician and a 16% could finish

Cuadro 1. Potencialidades del productor.**Table 1. Producer potentialities.**

Indicador	Descripción	Frecuencia (%)
Nivel educativo de los productores	Analfabetas funcionales	29
	Primaria	39
	Secundaria	16
	Técnico Universitario	215
Edad del productor	41 – 50 años	31
	> 60 años	31
Permanencia	Diaria	86

un 17% con secundaria aprobada y un 15% analfabetas funcionales, aun cuando no refieren la población con estudios técnicos. Esto permite inferir, que en la actualidad se evidencia el interés del productor para formarse, de manera de facilitar la transferencia de nuevas tecnologías y lograr mejorar su desempeño laboral e incrementar su productividad (Lacki 2004).

Se plantea entonces, la necesidad de estimular el auto desarrollo de los productores, la acción prioritaria podría consistir en crear las condiciones para desarrollar sus potencialidades, elevar su autoestima y estimular sus capacidades, incorporación de políticas dirigidas al fortalecimiento de la escuela básica y rural e implementación de centros educativos que permitan la obtención de otros niveles académicos.

Edad del productor

El productor de plátano se caracteriza en el 31% de los casos por estar en edades comprendidas entre 41 y 50 años, otro 31% poseen edades

their studies at a high school level.

In other researches (Delgado *et al.*, 1998) a similar tendency was obtained; a 47% of producers reach to finish high school followed by a 17% who finish elementary school and a 15% were considered like functional illiterates is observed, even though population with technical studies is not referred. So, it is possible to conclude that nowadays a higher concern by producer to get education is observed, with the purpose of making easier the new technologies transfer and the improvement of their work performance and therefore, to increase their productivity (Lacki 2004).

Thus, the need of stimulating the auto development of producers, the prior action could consist on to create conditions for developing their potentialities, raise their auto esteem and to stimulate their capacities, to incorporate policies guided to the fortifying of the degree and rural school and implementing of educative centers that permits the obtaining of the other academic levels.

superiores a los 60 años, con alta experiencia en la producción de plátano, ya que ha sido su medio de vida durante años, lo que coincide con otras caracterizaciones realizadas en años anteriores (Delgado *et al.*, 1998; Nava *et al.*, 1995) en las cuales los mayores porcentajes se concentran en personas de avanzada edad. Es importante resaltar la escasa participación y permanencia de los hijos en la conducción de las fincas, así como también la de la mujer, dedicándose ésta casi en forma general a las labores domésticas del hogar. Recientes estudios indican la importancia del trabajo de la mujer para la sostenibilidad de los sistemas de producción en el medio rural (FAO 1995).

Permanencia en la finca

El 68% de los productores en las unidades de producción manifestaron que su permanencia en la finca es diaria (86%), lo cual determina una situación ideal en virtud que el productor se encuentra presente en el día a día en sus unidades de producción, con la posibilidad de darle seguimiento de forma directa al manejo técnico de sus plantaciones, y desarrollar con mayor facilidad la acción gerencial.

Caracterización de los procesos gerenciales en el sistema de producción de plátano:

La planificación en el sistema de producción de plátano

Misión del agronegocio

Con respecto a este elemento de la gerencia, pudo determinarse que el 83% de los productores tienen definida la misión de su agronegocio únicamente en función de producir para vender, lo que evidencia que su negocio tiene el fin de obtener ganancias

Age of Producer.

Plantain producer is characterized in the 31% of cases between 41 and 50 years old; other 31% have superior ages to 60 years old, with a high experience in plantain production since this have been their life way during years, that agree with other characteristics observed in previous years (Delgado *et al.*, 1998; Nava *et al.*, 1995) in which the higher percentages are concentrated in elderly people. It is important to detach that the scarce participation and sons permanency in the farms conduction, likewise of their wives, because they are only dedicated to the housekeeping. Recent studies show the importance of women labor for the sustainability of production system (FAO 1995).

Permanency in farm

68% of producers in the production units said that their permanency in farm is daily (86%) that determines an ideal situation because the producer is present every day in their production units with the possibility for giving monitoring in a direct way to the physical management of their plantations and develops with higher facility of the managerial management.

Characterization of the managerial processes in the plantain production system:

Planning in plantain production system

Mission of the agro business

In relation to this management element, it could be determined that the 83% of producers only have well defined the mission of their agro business as a function of get production

de tipo económico, dejando de lado dos de los tres principios fundamentales del agronegocio como lo son el técnico y social (Valle 2002). La integración de estos principios debe conllevar a una eficiente integración comercial, correspondiendo el aspecto económico a la sostenibilidad de la productividad y competitividad, mientras que la parte técnica estará concentrada en inversiones en tecnologías, y en lo social se amplía los sistemas de capacitación de los talentos humanos (Valle y Borges 1999).

Sin embargo, cuando se considera la definición que sugieren otros autores (David 1995), en la cual plantea que la misión debe ser amplia en sus alcances, y que deben considerarse para la formulación de la misma algunos componentes como clientes, productos y servicios, mercados, tecnología, preocupación por supervivencia, entre otros, se puede determinar que el 80% de los productores no formulan adecuadamente su misión, e incluso no se encuentra planteada de forma explícita, lo que podría considerarse como una debilidad, ya que la misión delimita el campo de acción con el propósito de concentrar los recursos hacia un objetivo permanente.

Tipos y alcances de los objetivos

Un 61% de los productores enunciaron como objetivo "*producir en miras a reducir costos*" (cuadro 2). Partiendo de que los objetivos son los resultados del agronegocio a largo plazo es importante resaltar que generalmente proporcionan un componente esencial del proceso de dirección, razón por la cual deben ser formulados en términos tales como crecien-

for selling which evidencing that their business has as purpose to getting profits of economic type by leaving on its side two of the three basic principles of the agro business like technician and social one (Valle 2002). The integration of these principles have to take to an efficient commercial integration, corresponding the economical aspect to the sustainability of productivity and competitiveness, whereas technical part will be concentrate in technological investments and in the social part, the training systems of the human talents is extended (Valle y Borges 1999)

However, when definition from other authors (David 1995) is considered, and they establish that mission must to be wide in its reaches and that some components of mission have to be taken into account for its formulation, such as customers, products and services, markets, technology, concern about survival, among others, it could be determined that 80% of producers do not formulates in a suitable way their mission and even it is not establish in an explicit way, that would be considered like a weakness since mission limit the action field with the purpose of concentrate resources toward a permanent objective.

Types and reaches of objectives

61% of producers said that the objective of their production units is «to produce with the purpose of reducing costs» (table 2). Objectives are the results of the agro business to the long term and so, it is important to stand out that generally offer an essential component of the direction

Cuadro 2. Tipos y alcance de los objetivos.**Table 2. Types and reach of objectives.**

Indicador	Descripción	Frecuencia (%)
Objetivos	Producir en miras a reducir costos	69
Alcance de los objetivos	Corto plazo	51

to de activos, rentabilidad, porcentaje de participación en el mercado, utilidades por acción y responsabilidad social, además de la claridad y la congruencia de las estrategias a emprender para su logro (David 1995; Villasmil 2000).

En este caso el productor mostró dificultad en la selección y formulación de estrategias factibles para la consecución de ese objetivo lo que permite inferir la poca claridad con la que visualiza y formula sus objetivos y la necesidad de contar con herramientas claves que permitan superar esas debilidades para coadyuvar con el éxito de su agronegocio.

Por otro lado, el 51% de los productores formulan estos objetivos con un alcance a corto plazo, limitando las modificaciones constantes que se generan producto de las variaciones del ambiente externo e interno del sistema. Esto redundaría en inestabilidad del negocio porque únicamente permite concentrarse en la solución de problemas en el momento que acontecen. El objetivo debe ser la determinación de un propósito (Villasmil 2000) y se debe convertir en el establecimiento de la razón de su existencia, significa que los mismos deben tener varios niveles de alcance corto, mediano y

process; for this reason, they have to be expressed in terms such as actives growing, profitability, participation percentage in market, action utilities and social responsibility besides of light and consistency of strategies to be undertaken for their achievement (David 1995; Villasmil 2000).

In this case, producer showed difficulty in selection and formulation of feasible strategies for the consecution of this objective that permits to assume the little light which is visualized and formulated the objectives and the necessity of account with the appropriate tools for exceeding these weaknesses for with the business successful.

On the other hand, the 51% of producers formulate their objectives with a short term reach that limits the constant modifications caused as a product of the external and internal environment variations of system. This situation would become on business instability because only it is possible to focus on the problems solution for the moment they happens. The objective must be the determination of one purpose (Villasmil 2000) and have to change into the establishment or their existence reason, and these objectives

largo plazo, estos últimos capaces de mantenerse en el tiempo previsto por la planificación.

El proceso de toma de decisiones

En cuanto al proceso decisorio, la responsabilidad en la toma de decisiones recae sobre el propietario de la finca en un 92% (cuadro 3), muy pocos se apoyan en un técnico o profesional para el manejo de sus plantaciones. Estas decisiones individuales tienen algunas desventajas para el agronegocio; un grupo genera más aporte tanto en calidad como en la diversidad para la toma de decisiones, la participación facilita una amplia discusión e incrementan la aceptación de la solución final, además de facilitar su instrumentación. Por otro lado si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene lo exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria (Bowman 1996).

La investigación determinó que estas decisiones se sustentan exclusivamente en experiencias pasadas (90%), y constituyen el parámetro que determina las decisiones a tomar, con respecto al manejo cultural del cultivo, del personal y de tipo comercial. Sin embargo, aunque este enfoque puede ser determinante en algunas

need to have several search levels (short, medium and long), the last ones capable of maintaining on the expected time according to planning.

Taking of decisions process

In relation to the decision process, the responsibility is on the farm owner in a 92% (table 3); few people get support from a technician or professional for the plantations management. These individual decisions have several disadvantages for the agro business; a group gives more contribution as well in quality as in the diversity for taking decisions, participation facilitates a wide discussion and increase the acceptance of the final solution, besides of facilitates its instrumentation. On the other side, if people who take decision do not ask to others before it, the power that he has gives to him an appearance of authoritarian and arbitrary (Bowman 1996)

Research determined that these decisions are exclusively based on past experiences (90%) and constitutes the parameter that determines decisions to be taken respect to the cultural management of crop, staff and commercial type.

However, even this focus can be determinant in some occasions, does

Cuadro 3. El proceso de toma de decisiones.

Table 3. The process of taking decisions.

Indicador	Descripción	Frecuencia (%)
Proceso decisorio	Propietario	92
Método para la toma de decisiones	Experiencia pasada	90
Tipo de enfoque	Proferente	85

ocasiones, no toma en cuenta los cambios rápidos que tienen lugar en la producción agrícola (Chiavenato 2001), lo que significaría que lo que fue apropiado en el pasado se convierte en inapropiado en situaciones futuras. Esto sin tomar en cuenta el alto costo que representa el aprender de los errores.

El enfoque utilizado por el 85% de los productores en la toma de estas decisiones es del tipo proferente, en el cual los productores atienden sus plantaciones en función de los resultados alcanzados en el pasado, se percibe en ellos poca motivación para la experimentación, y el manejo de alternativas, sus prácticas se desarrollan con una continua rutina, que en algunos casos deja de lado opciones importantes que pudieran mejorar la productividad de las plantaciones y en otros casos reducir los costos.

Planes de acción

Los niveles de planificación observados en los productores de plátano son principalmente de tipo operacional (47%) y táctico (43%) (cuadro 4), están elaborados con practicidad e inmediatez, en los cuales la planificación de las tareas como corte de racimos, siembra, aspersiones entre otras, se hace por separado para alcanzar metas específicas proyectadas a corto plazo. Sin embargo es importante en la planificación que no solo se atiendan actividades operacionales de rutina sino que estos se proyecten hacia el planeamiento estratégico de largo plazo. Lo que refleja que se esta en presencia de planes con poco o ningún nivel de estrategias para enfrentar situaciones no existentes en el momento pero que puedan surgir a

not take into account the rapid changes having place in the agricultural production (Chiavenato 2001) that would mean that those appropriated in past becomes into inappropriate in future situations. This without taking into consideration the high price that represents learning from mistakes.

The focus used by 85% of producers in the taking of decisions is of the scenario management type, in which producers takes care of their plantations as a function of the results reached, so it is perceived a little motivation for the experimentation in the alternatives management, their practices are developed with a continuous routine, that in some cases get away the important options for improving plantations productivity and in other ones reducing costs of it.

Action plans

Planning levels observed in the plantain producers are especially of operational type (47%) and tactic (43%) (table 4), and they are practical and immediate in which planning is projected on medium term, includes each task or activity by separate, is based on reach specific purposes and they are projected on short term. Nevertheless, in planning it is important not only that the routine operational activities being attended but also they would be projected toward long term strategical planning. All this situation reflects that there are planning with little or any level of strategies that permits to confront situations on long term. 87% of producer elaborates their planning as a function of time and according to the monetary availability.

Cuadro 4. Planes de acción en el agronegocio.**Table 4. Action planning in the agro business.**

Indicador	Descripción	Frecuencia (%)
Niveles de planeación	Operacional	47
	Táctico	43
Clases de planes	Considerando tiempo y dinero	87

largo plazo. El 87% de los productores elabora su planificación en función del tiempo del que disponen y según la disponibilidad monetaria.

Es importante que el productor se concientice de la necesidad de planificar para lograr estar en capacidad de predecir situaciones y enfrentar los cambios que puedan suscitarse en el entorno del agronegocio.

La organización en el sistema de producción de plátano:

Estructura organizacional

Este indicador fue determinado a través del análisis realizado a la forma en que los productores de plátano distribuyen su trabajo, agrupan las actividades inherentes al manejo del cultivo en una estructura, también a la designación del personal que lleva a cabo dichas tareas, la asignación de los recursos y la coordinación de todas ellas.

La estructura organizacional (cuadro 5) que caracteriza este sistema de producción es de tipo global (96%); abarca la finca en su totalidad, no se evidencia la jerarquización ni la departamentalización como elementos de la organización, la primera que dispone de las funciones del grupo por orden de rango, grado o importancia y la segunda que divide

It is important that producer be conscious about need of planning for achieving the capacity for expecting situations and to confront the changes able to happen in the agro business environment.

Organization in the plantain production system:

Organizational structure

This indicator was determined through the analysis made to the way in which plantain producers distributes their work, grouped the activities related to the crop management in a structure, also, to the designation of stag for accomplishing such tasks and the assignment of resources and coordination of every them.

The organizational structure (table 5) that characterizes this production system is of global type (96%); it comprises the farm in its totality, do not shows the hierarchy nor the departmentalization like organization elements, the first one has the functions of group by rank order, degree or importance and the second one divides or group every functions and activities, in specific units based on their similarity (Chiavenato 2001). This structure could be a limit in the plantain

Cuadro 5. Estructura organizacional.**Table 5. Organizational structure.**

Indicador	Descripción	Frecuencia (%)
Tipo de estructura	Organización global	96
Técnicas organizacionales	Flujogramas	84
Niveles de organización	Por tareas	85
Conocimiento de las funciones	si	45
Definición de la autoridad	si	85

o agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud (Chiavenato 2001). Esta estructura pudiese ser una limitante en las unidades de producción de plátano, dado que todo depende de una sola persona (estilo autocrático). En algunos casos se percibió descontrol en relación con el orden de las tareas a desarrollar y el momento en que serían realizadas.

Las técnicas organizacionales son muy poco utilizadas por los productores, el 90% de ellos no las utilizan, las únicas detectadas son de tipo funcional, principalmente el uso de flujogramas (84%) que describen cada uno de los procesos desarrollados en la finca. Sin embargo, no se encuentran plasmados en forma explícita, simplemente se han utilizado durante años, de una manera implícita y permanecen en el tiempo. Es importante una adecuada organización para lograr elevar la productividad del agronegocio, técnicas como el organigrama son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quien es responsable de las tareas (Chiavenato 2001)

La dirección en el sistema de producción de plátano

production unit because everything depends on one person (autocratic style). In some cases, a lack of control was perceived in relation to the order of tasks to be developed and the moment to be accomplished.

The organizational techniques are not very used by producers, 90% of them do not use them, the only one detected are of functional type, specially the use of flux grams (84%) by describing each one of the processes developed in farm. However, they are not specifically described; they have been only used during years, in an implicit way and they keeps on time. It is important an adequate organization with the purpose of improving the productivity of the agro business; techniques like the organization chart are useful for exhibiting the formal structure of the organization and who is the person responsible for each tasks (Chiavenato 2001)

Direction in the plantain production system

When a person talks about direction, the authority is a determinant factor and this is executed in a 90% of farms in a

Cuando se habla de dirección, se considera un factor determinante como lo es la autoridad, ésta se ejerce en un 90% de las fincas de manera centralizada (cuadro 6), depende de una sola persona generalmente ejercida por el propietario. Lo que podría limitar el proceso de dirección ya que no se observa la delegación, proceso de gran importancia en las organizaciones para poder llevar adelante los objetivos propuestos, en el momento que se requiera (Cano 1997). Uno de los mecanismos para alcanzar la direccionalidad es a través de la motivación de los empleados a participar del proceso y en la toma de decisiones (Chiavenato 2001), para garantizar en lo posible que estas sean las correctas, ajustadas a la realidad y a la probabilidad de ser ejecutadas y como resultado final el recurso humano se sienta identificado y participe de los logros obtenidos, así como de los errores cometidos.

La dirección exige diferentes estrategias basadas en diversos tipos de poder (relación entre la persona sometida al poder y quien lo ejerce). En

centralized way (table 6) depends on one person who generally is the owner that could limit the direction process; this process is based on the art of guiding people (Cano 1997). One of mechanisms for reach the directionality is trough motivation of workers to get participation in process and taking of decisions (Chiavenato 2001) in order to guarantee as right as possible they be correct, adjusted to reality and to the probability of been executed by getting as a final result that human resource feel identified and participates in the obtained results, likewise the made mistakes.

Direction requires different strategies based on different types of power (relationship between person submit to power and people who executes). In this research the power of reward which is based on the perception that farm workers have about the owner's capacity for giving rewards in money or another way. 74% of farms have not motivation by the performance level of subordinate people; because of it, it could be

Cuadro 6. Direccionalidad.

Table 6. Directionality.

Indicador	Descripción	Frecuencia (%)
Tipo de autoridad	Centralizada	90
Poder de recompensa (motivación)	Sin motivación	74
Poder Coercitivo (sanción)	No existe sanción	90
Criterios para la selección de personal (reclutamiento)	Desempeño	69
	Familiar	16
Capacitación del personal	No	98

esta investigación se analizó el poder de recompensa, el cual está basado en la percepción que los empleados de la finca tienen acerca de la capacidad del propietario para proporcionar recompensas en dinero u otra forma. En el 74% de las fincas no existe motivación por el nivel de desempeño de los subordinados, por lo que se pudiera decir que no se manifiesta ningún poder de recompensa en este proceso.

Al analizar el poder coercitivo, referido a la percepción que un grupo de personas tienen sobre la capacidad de otros para ejercer medidas disciplinarias (Chiavenato 2001), se consiguió que el 90% de los obreros no son sancionados de ninguna forma, lo que se traduce en que no existe uso de este poder sobre el personal obrero en el sistema, no se manifiesta el descontento ni con advertencias, ni amenazas.

Algunos aspectos referidos al manejo de los recursos humanos forman parte del proceso de dirección en los sistemas de producción, tal es el caso de los criterios considerados para la selección del personal que desarrollarán las labores en la finca. En el 69% de los casos se determina por el desempeño que ha mostrado en las tareas asignadas durante un periodo de prueba, un 16% del personal lo conforma la misma familia y en un 14% por recomendación de otro productor.

Cabe resaltar, que considerar el desempeño del recurso humano como criterio para la selección y contratación del personal, podría convertirse en una actividad beneficiosa, porque permitiría la selección del personal apto y calificado para el trabajo que se desee desarrollar, por el contrario si el personal lo conforma parte del

possible to say that any power of reward is evidenced in this process.

When analyzing the coercion power, referred to the perception of a group of people have on the capacity of other for executing disciplinary measures (Chiavenato 2001), the 90% of workers are not penalize in any way that traduces there is no use of this power on the workers in system; unhappiness, warnings or menaces are not evident.

Some aspects referred to the management of human resources takes part of direction process of the production systems, such as the case of criteria considered for the staff selection for developing tasks in farm. In 69% of cases this selection is determined by performance showed in tasks assigned during a test period, a 16% of staff is formed by the same family and a 14% by recommendation of another producer.

When considering the performance of the human resource like criteria for selection and hiding of staff could become in one beneficial activity because it would permit the staff selection, suitable and qualified for task to be accomplished, on the contrary, if staff takes part of the family nucleus, there is no control and it would limit to selection as a function of the abilities and skills.

Control in plantain production system:

Register management

One of the more important aspects in control as a managerial process, is the registration use, the successful of a producer depends in high part of its use, because though of them those factors causing losses

núcleo familiar, no existe control y se limitaría la selección en función de las habilidades y destrezas.

El control en el sistema de producción de plátano:

Manejo de registros

Uno de los aspectos más importantes en el control es la utilización de registros, el éxito de un productor depende en gran parte de su uso, porque a través de ellos se pueden detectar aquellos factores que podrían estar generando pérdidas, para lograrlo es necesario el manejo de la plantación con criterio gerencial. En este caso solo el 45% de los productores utilizan como mecanismo de control los registros.

Esta situación permite cuestionar la eficiencia de la gestión, para la que se necesita tener información en calidad y en cantidad que permitan orientar en forma correcta las decisiones que se toman, siendo fundamental el uso de registros como memoria objetiva. En este sentido, es necesario no tan solo entender la importancia de los mismos, sino también desarrollar la capacidad para diseñarlos y ponerlos en práctica.

Es importante señalar, que se percibió una excesiva confianza del productor en su memoria, según conversaciones realizadas en las visitas a la zona de estudio, los productores cuantifican mentalmente sus gastos y distribuyen sus tareas sin necesidad de plasmarla en el papel. Razón por la cual, se deduce la necesidad de propiciar el uso de registros en el proceso gerencial para cuantificar con valores reales y exactos el resultado de la actividad productiva, y por ende, el desempeño de la gestión de mane-

can be detected; for achieving that is necessary the planting with managerial criterion. In this case only the 45% of producer uses registers like control mechanism.

This situation permits to object the efficiency of management needed for getting information of quality and quantity that permits to guide the taking of decisions in a correct way, by being fundamental the use of registers like objective memory. In this sense, it is necessary not only to understand its importance, but also develop the capacity for design them and put them on practice.

It is important to detach that an excessive confidence of producer in their memory, according conversations accomplished in the study area with producers, they quantify their expenses in a mental way and distributes their tasks without expressing them by write. For this reason it is necessary to favor the use of registers in the managerial process for quantifying with real and exact values the result of their productive activity and therefore the performance of management with the purpose of guarantee the selection of disciplinary actions at the adequate time and way. From producers that uses registers, 77% of them takes it in a manual way, in a diary, even though they made several consultations during the interview, they had no notes about it.

When type of registers was consulted, the more used were the physical and financing ones (49%) and this registers are taken for owners. Financial registers are every useful for accomplish the related to the

ra de garantizar la selección de los correctivos pertinentes y aplicarlos en el momento y la forma adecuada. De los productores que utilizan registros el 77% los llevan manualmente, en agendas de uso diario, aun cuando se hicieron algunas consultas durante la entrevista difícilmente eran ubicadas en sus notas.

Cuando se consultó que tipo de registros utilizaban, se encontró que los más utilizados son los físicos y financieros (49%) y que son llevados por el propietario. Los registros financieros son de gran valor para realizar lo concerniente a la función de control y evaluación de los resultados obtenidos en la finca. Al igual que los registros físicos, que le permitirían contabilizar sus recursos en la producción y sobre las cantidades de recursos resultantes.

Observación del desempeño

En las unidades de producción de plátano se evalúan los resultados obtenidos (41%), del mismo modo se evalúa el desempeño del personal (43%). Es preocupante el desconocimiento por parte de la mayoría de los productores de la eficiencia con la que desarrollan sus actividades en sus unidades de producción. Lo que les impide hacer comparaciones con años anteriores, aspecto este de gran im-

function of control and evaluation of results obtained in farm. In the same way that physical registers that would permit to count their resources in production and quantities of final resources.

Performance observation

In the Plantain production units the results obtained are evaluated (41%), in the same way that the staff performance is evaluated (43%). The unknowing by the most of producers about the efficiency with their activities are developed in their production units is worrying. This avoids comparisons with previous years, aspect of high importance for knowing the operation way and for establishing their disciplinary actions needed. In the case of technical staff, 47% of producers that evaluates yield agree in defining this behavior as "good", whereas performance of workers is evaluated with higher emphasis because it determines if objectives are concrete or not and the result of this evaluation was that the 82% of them gave an evaluation to their staff performance as "good".

Production control is obtained especially from human resource of farm, in this case, some producers are looking for new methods in order to increase production and secure the

Cuadro 7. Manejo de registros.

Table 7. Registers management.

Indicador	Descripción	Frecuencia (%)
Uso de registros	Si	45
Forma de llevar registros	Manual	77
Tipos de registros	Físicos y financieros	49

Cuadro 8. Observación de desempeño.**Table 8. Performance observation.**

Indicador	Descripción	Frecuencia (%)
Evaluación del desempeño del personal	No	67
	Si	43
Desempeño del personal técnico	Bueno	47
Desempeño personal obrero	Bueno	82
Evaluación de resultados productivos	Si	41

portancia para conocer la forma de operación de su finca y para establecer los correctivos que sean necesarios. En el caso del personal técnico, el 47% de los productores que evalúan su rendimiento concuerdan en definir este desempeño como "bueno", mientras que el desempeño de los obreros es evaluado con mayor énfasis, ya que el mismo determina si se concretan los objetivos o no y el resultado de esta evaluación fue que el 82% de los que evalúan su personal consideraron que su desempeño era "bueno"

El control de la producción se obtiene principalmente del recurso humano con que cuente la finca, en este caso se detectó que algunos productores no cesan de buscar nuevos métodos para aumentar la producción y asegurar la continuidad del agronegocio y no han logrado percibir que el desempeño laboral aumenta cuando los trabajadores participan en la producción de un buen producto dentro de un equipo eficaz. La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito actualmente, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba

continuity of agro business; they have not noticed that work performance improves when workers participate in production as a part of effective equipment. The more generalized and applied tendency in the successful organizations, is about considering to the Human Resources in an integral way, by concentrating those traditionally worked by separate in areas like staff, training, work organization, salaries, protection and hygiene, among others, in a system in where man is center, and plans and actions interacts by themselves and with the rest of systems existent in the organization (Hernández *et al.*, 2000). Results more notable of this focus are related efficiency, effectiveness, quality, satisfaction, commitment degree and involvement of worker with task accomplished.

Conclusions

High potentialities and weaknesses in producer that can be applied for the transformation of inputs into products or results in an effective and efficient way with the integration and coordination of the

por separado en áreas como personal, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre, y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización (Hernández *et al.*, 2000). Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

Conclusiones

Se determinaron altas potencialidades y debilidades en el productor, que pueden ser aprovechadas para la transformación de los insumos en productos o resultados de una manera efectiva y eficiente con la integración y coordinación de los procesos gerenciales.

Las funciones gerenciales se desarrollan con poca claridad en sus alcances, se evidencia una planificación casi ausente, sin políticas y objetivos definidos, con estructura organizacional poco desarrollada.

Se evidencian fallas en el desarrollo de los lineamientos para dirigir el recurso humano con el que cuenta el sistema productivo, no existen políticas para el reclutamiento de personal ni programas de capacitación y motivación del mismo; el proceso de control es deficiente, existe poco uso de técnicas de control en la evaluación de los resultados de la actividad productiva.

managerial processes were determined.

The managerial processes are developed with a little of brightness in its reaches, it is evidenced an almost non-existent planning, without policies and defined objectives, with an organizational structure little developed.

Failures in developing of lines for guiding the human resource with the productive systems counts are evidenced. There are not policies for the staff recruitments or training and motivation programs; control process is deficient, there is a little use of control techniques in the evaluation of results of the productive activity.

End of english version

Agradecimiento

Los autores expresan su agradecimiento al Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad del Zulia (CONDES) por el cofinanciamiento a este proyecto N° CC-0464-04.

Literatura citada

- Alejua, H. 2002. Caracterización y análisis del proceso gerencial aplicado por los productores de maíz del municipio Turen, estado portuguesa, Venezuela. *Revista Agroalimentaria*. Volumen 14 (15-25) p.
- Bermúdez, A. 2002. Gerencia de fincas. Curso introductorio para productores de plátano. Fundación servicio para el agricultor "Fusagri" 32 p.

- Bowman, C. 1996. La esencia de la administración estratégica. Prentice – hall hispanoamericana. México. 160 p.
- Cano, A. 1997. Relaciones humanas en la empresa. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml>
- Chiavenato, I. 2001. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. Editorial MC Graw Hill. Interamericana. México 403 p.
- David, F. 1995. La gerencia estratégica. Fondo Editorial Legis. Santa Fé de Bogota – Colombia- 371 p
- Delgado, M., A. García, J. Nava, G. Carroz y F. Barboza. 1998. Diagnóstico técnico socioeconómico de la zona platanera de la región del sur del lago de Maracaibo. 65 p.
- FAO. 1995. Informe del taller de estadística con enfoque de género. Bogota, Colombia. <http://www.fao.org/docrep>
- Fedeagro, 2005. Estadísticas agrícolas. Producción agropecuaria. <http://www.fedeagro.org/produccion/Rubros.asp>.
- Grenón, D., S. Sánchez, H. Erbetta, R. Elz, P. Sandoval. 2003. Aproximación a un concepto de Extensión Rural como base para la formación del grado universitario.
- Disponible en: http://agr.unne.edu.ar/Extension/JorRural/Aprox_a_un_concepto_de_ext_rural-ponencia.pdf
- Hernández, M., Á. Mérida, N. Sánchez, N. Ávila y N. Reyes. 2000. Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml>.
- IICA. Observatorio cadenas. 2004. Caracterización de la cadena del plátano en Colombia. Descripción de la cadena Bogota. Disponible en: http://www.agrocadenas.gov.co/platano/platano_descripción1.htm.
- Lacki, P. 2004. La escuela rural debe formar "solucionadores de problemas". Oficina Regional de la FAO para América latina y el Caribe. Santiago de Chile. Disponible en: http://www.infoagro.com/asociaciones/sucionadotes_problemas.
- Moreno, G. 2007 La integración de Venezuela al MERCOSUR. Oportunidades y Amenazas para el sector agroalimentario. Conferencia presentada en las XI Jornadas Científico Técnicas de la Facultad de Agronomía - LUZ. Maracaibo, estado Zulia. 73 p.
- Nava de B, N., J. Fuentes, Á. Gómez, C. Nava, J. Balza. 1995. Caracterización de modelos gerenciales de sistemas de producción de plátanos (Musa AAB plátano c.v Hartón), Microregión Chama, Sur del lago de Maracaibo. Rev. Facultad de Agronomía. (Luz) 13:457-467
- Peña, M., F. Urdaneta, G. Arteaga y A. Casanova. 1995. Niveles Gerenciales en sistemas de producción de ganadería de doble propósito (Taurus – Indicus). Estado Zulia. Facultad de Agronomía. División de Estudios para Graduados. Maracaibo. Venezuela 141p.
- Prokopenko, J. 1998. Globalización, competitividad y estrategias de productividad. Boletín cinterfor Edición mayo-agosto N°. 143.
- Valle, A. 2002. La gerencia agrícola. Divulgativo, Centro Nacional de Investigación Agropecuaria (CENIAP). Maracay. Venezuela. Volumen 2 (2).
- Valle, A y F. Borges. 1999. La apertura comercial y su impacto sobre los productores rurales venezolanos. Fonaiap Divulga, 63:12-15. Maracay. Venezuela.
- Villasmil, J. 2000. Gerencia y Liderazgo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylder/gerenylder.shtml>