

LA SUPERACION DE LOS DIRECTIVOS COMO CLAVE FUNDAMENTAL EN LA RECUPERACIÓN DEL SECTOR GANADERO DEL MUNICIPIO DE MARTÍ: UN ESTUDIO DE CASO

Leybiz González, Hilda Machado, Aida Cruz y A. Suset

**Estación Experimental de Pastos y Forrajes “Indio Hatuey”
Central España Republicana, CP 44280, Matanzas, Cuba
E-mail: leybiz@indio.atenas.inf.cu**

Con el objetivo de estimular la reflexión y el análisis crítico en la búsqueda de las principales acciones que obstaculizaban el incremento de la producción sostenida de alimentos en el sector ganadero del municipio Martí, en la provincia de Matanzas, se realizaron varios talleres participativos junto a dirigentes, técnicos y obreros de la Empresa Pecuaria. Se utilizaron técnicas para la ruptura de jerarquías entre dirigentes y subordinados, así como para propiciar el conocimiento mutuo y el establecimiento de un clima de confianza y empatía. Se constató que en la ganadería están incidiendo factores humanos relacionados con la dirección que influyen en la improductividad e irrentabilidad de las diferentes formas de organización de la producción agropecuaria pertenecientes a la empresa. La superación y preparación de los directivos fue considerada la estrategia fundamental para alcanzar las transformaciones esperadas en este sector, así como el máximo desarrollo de los recursos humanos disponibles.

Palabras clave: Ganadería, desarrollo cultural

With the objective of stimulating reflection and critical analysis in the search for the main actions that limited the increase of sustained food production in the livestock sector of Martí municipality, in Matanzas province, several participatory workshops were carried out along with managers, technicians and workers of the Livestock Firm. Techniques were used for breaking manager-subordinate hierarchies, as well as for propitiating mutual knowledge and establishment of a confidence and empathy environment. It was noticed that in livestock human factors related to management are influencing lack of productivity and profitability of the different forms of organization of livestock production belonging to the firm. Training and preparation of managers was considered the main strategy for achieving the expected transformations in this sector, as well as the maximum development of the available human resources.

Key words: Livestock, cultural development

Los directivos revisten una incontestable importancia para lograr las transformaciones esperadas en el sector agropecuario cubano, no sólo por ser ellos los máximos responsables de guiar los esfuerzos colectivos hacia metas comunes que incrementen la producción de alimentos, sino porque según Guevara (1962a) constituyen la columna vertebral de la Revolución Cubana. Tal responsabilidad los sitúa como el factor fundamental y el punto de referencia para enfrentar los nuevos retos de la recuperación económica y elevar la eficacia y competitividad en la gestión de las empresas ganaderas. Entre sus funciones principales se encuentra

la creación de un espíritu innovador y de alto rendimiento (Pérez y Díaz, 2000), lo cual es imposible de lograr si se carece de una estrategia de superación y preparación constante que los dote de los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentar los cambios y exigencias del entorno, que aseguren el éxito de su misión.

Entre los aspectos que han limitado una adecuada preparación de los directivos ganaderos en las actividades administrativas que realizan, se encuentra la falta de conciencia acerca de la importancia que posee la actualización y superación para enfrentar los retos tecnológicos y humanos que impone

el desarrollo, lo cual se expresa en una sensación de pérdida de tiempo y gasto de energía que se consideran improductivos. Esto está asociado, en la mayoría de los casos, a una escasa visión de futuro en los directivos, la cual imposibilita el establecimiento de acciones concretas a largo plazo que aseguren el punto de partida y el logro de objetivos superiores, así como a la carencia de una cultura administrativa y a la demora en los cambios de mentalidad para los nuevos retos, según Averhoff (1998). Asimismo, el cúmulo de reuniones y la intensa vorágine diaria que se experimenta como demasiada carga de trabajo los absorbe de manera tal que aspectos como la preparación y superación constantes son relegados a los últimos planos, lo que influye en la incompetencia de los directivos y su imposibilidad para enfrentar las transformaciones que requiere el sector ganadero.

Factores como la escasez de combustible, maquinarias, fertilizantes y alambres para el cercado de los pastizales, entre otros, no son los únicos que limitan la producción sostenida de alimentos en el sector agropecuario. Aquellos relacionados con el factor humano, como la dirección, la política de cuadros y la preparación constante de los directivos, van adquiriendo también vital importancia en el incremento de la eficacia y rentabilidad de las empresas del país (Castro, 1997).

Por tal motivo, en el presente artículo se expone un análisis crítico, fruto del trabajo de campo, de aquellos factores no productivos ni tecnológicos, sino principalmente humanos, relacionados con la dirección, que inciden en la improductividad e irrentabilidad en las diferentes formas de organización de la producción agropecuaria pertenecientes a una empresa pecuaria de la provincia de Matanzas. Esta reflexión se presenta como una valiosa alternativa para la toma de conciencia por parte de los directivos acerca de la necesidad de revalorizar las acciones que, en mayor o menor grado, se encuentran obstaculizando el incremento sostenido en cantidad y calidad de las producciones, así como la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población.

MATERIALES Y METODOS

El trabajo se realizó en el municipio Martí, el cual se encuentra ubicado al noreste de la provincia de Matanzas y limita al norte con el Estrecho de la Florida, al sur con los municipios de Colón y Perico, al este con el municipio de Cárdenas y al oeste con la provincia de Villa Clara. Una de las actividades fundamentales es la ganadera, centralizada en la Empresa Pecuaria, la cual está constituida por cuatro UBPC ganaderas, tres granjas estatales, una finca de semilla, un módulo pecuario, una finca de búfalos, una unidad mecanizada, una finca industrial, una de arroz, una de tabaco y una de cultivos varios. Sus propósitos responden a la producción de leche, carne y animales F₁ para el reemplazo y la venta.

Los directivos de la Empresa, así como de las UBPC y granjas estatales, fueron los máximos protagonistas de los encuentros realizados, a los que también asistieron técnicos y obreros. Se desarrollaron talleres con constantes ciclos de participación, acción y reflexión que tuvieron una duración de cuatro días durante las tardes, con alrededor de 25 participantes en cada uno. La cantidad de hombres sobrepasaba el 50 % con respecto a las mujeres.

Se utilizaron diversas técnicas energizantes y de reflexión para lograr un clima agradable de confianza y empatía, que propiciara la desinhibición y la ruptura de jerarquías entre los dirigentes de diferentes niveles administrativos y entre éstos y los técnicos y los obreros.

Se realizaron trabajos en equipos, de manera que los grupos formados ganaran en seguridad y autonomía. Una de las técnicas empleadas para la libre expresión de pensamientos y criterios personales fue la tormenta de ideas, en la que a través de plumones y papeles, entregados a cada persona, se brindaba la posibilidad de que quedaran plasmadas todas las opiniones escritas en ellos, las que eran registradas finalmente en un papelógrafo preparado para llevarlo a la discusión y el debate en plenaria. Los principios de "toda idea es válida" y "la única idea tonta es la que no se dice" fueron

rectores en los encuentros que tuvieron lugar durante los cuatro días.

Las ideas expresadas por los grupos formados eran llevadas a discusión e intercambio con el resto de los participantes. En dicho plenario eran enriquecidas las ideas y surgían otras nuevas no tenidas en cuenta. Finalmente, agotadas las reflexiones, se llegaba a una larga lista de conclusiones acerca de la problemática abordada.

Las preguntas que se pusieron a disposición del grupo para la reflexión y el debate fueron:

¿Por qué hay bajo consumo de alimentos en el municipio Martí?

¿Qué hay que hacer para destruir la Empresa Pecuaria?

Un segundo momento consistió en procurar un análisis introspectivo acerca de cuáles acciones, frutos de la interrogante anteriormente presentada, eran realizadas en mayor o menor medida en las prácticas cotidianas del sector ganadero. Dichas acciones fueron organizadas en un diagrama causa-efecto, donde quedó visualizado el problema principal (árbol de problemas) y de cuya solución se hacían depender el 80 % de las restantes. Las relaciones medios-fines, que apuntaban a las alternativas para la solución dejando una clara visión de la problemática, fueron concertadas en el árbol de objetivos realizado en conjunto.

La información proveniente de estos ejercicios de participación, acción y reflexión se corroboró a través de entrevistas realizadas a directivos y técnicos en el territorio objeto de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos ante la pregunta **¿Por qué hay bajo consumo de alimentos en el municipio Martí?** se muestran en la figura 1, los cuales fueron organizados, por los participantes, en un árbol de problemas donde aparece la problemática principal identificada,

las causas que la provocan, así como sus efectos en la escasez de alimento que enfrenta el territorio.

Como se puede observar, la persistencia de viejos paradigmas en la dirección es percibido como el problema principal que está influyendo en la baja producción de alimentos en el municipio, lo cual se debe a las deficiencias existentes en la administración, así como al poco conocimiento que poseen los cuadros respecto a los estilos y técnicas para una dirección más eficaz.

A continuación se muestra que de las 28 acciones aportadas por los dirigentes, técnicos y obreros que podrían destruir la Empresa Pecuaria, 20 de ellas, o sea el 71 %, ocurren en mayor o menor medida en las prácticas cotidianas del sector ganadero en el municipio.

Entre las acciones que se detectaron en dicho sector y que contribuyen al potencial colapso de la Empresa se encuentran las siguientes:

1. Desorganización.
2. No se proyecta el desarrollo.
3. Improductividad.
4. No participación de todo el personal en la toma de decisiones.
5. No colegiar decisiones.
6. Desvío de recursos de su destino original.
7. Mala atención a los talentos humanos.
8. Directivos no competentes.
9. Estilo de dirección inadecuado.
10. Condiciones de trabajo inadecuadas.
11. Déficit alimentario.
12. Mala atención veterinaria.
13. Deficiencias en la reproducción.
14. Mala aplicación de la vinculación salarial a los resultados.
15. Descuido en el mantenimiento de instalaciones y equipos.
16. No se trabaja en equipos.
17. No se prepara a los directivos.
18. Altas cargas de UGM/ha.
19. No escuchar a los especialistas.
20. No prestar atención a las áreas forrajeras y de pastoreo.

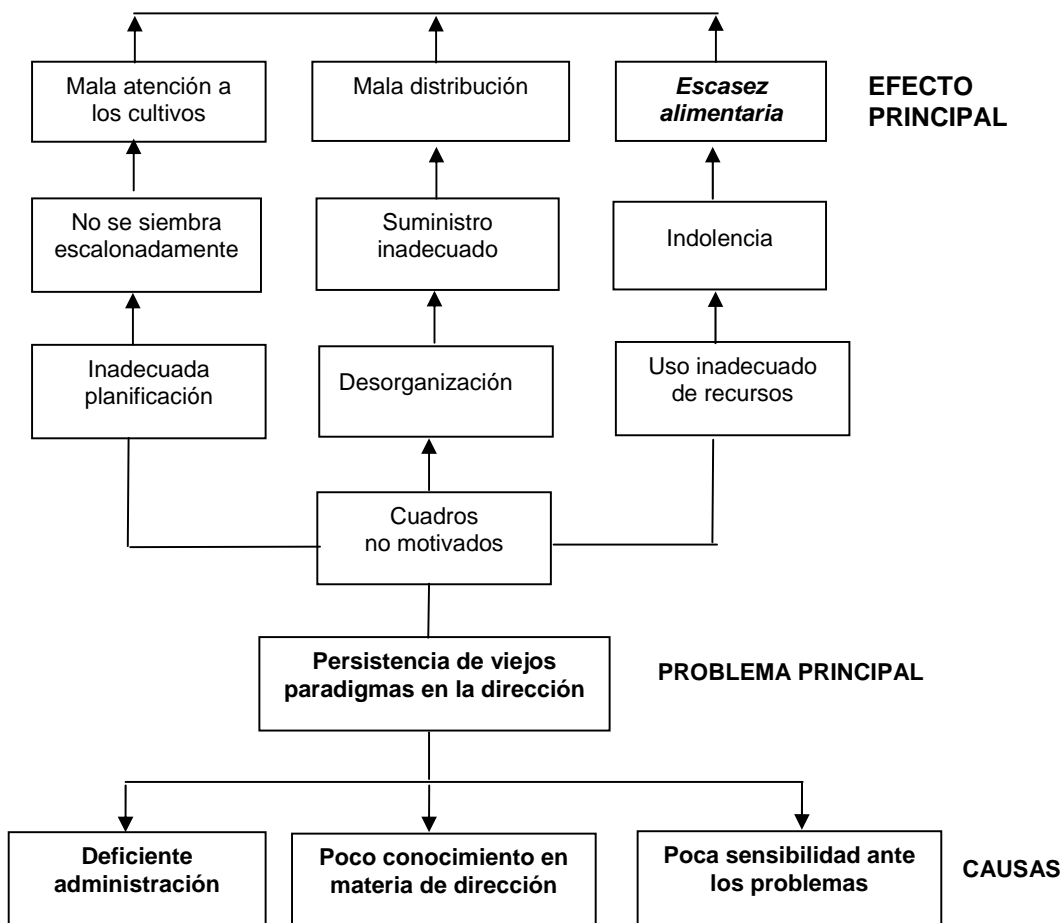


Fig. 1. Árbol de problemas del municipio Martí.

Es alarmante el hecho de que más del 50 % de estas acciones se estén realizando en el sector ganadero, lo cual podría implicar, haciendo un análisis prospectivo, que dentro de 10 ó 15 años quede notablemente afectada una Empresa que puede, de manera decisiva, contribuir a las transformaciones esperadas en la producción lechera y la recuperación alimentaria del municipio.

Dichas acciones se organizaron en un diagrama causa-efecto; en el centro se situó el problema principal detectado y en las partes superior e inferior los efectos y las causas, respectivamente (fig. 2).

Como se puede apreciar, el problema principal detectado por los directivos y técnicos

ganaderos está relacionado con los propios directivos de la empresa. A pesar de considerar a estos últimos como el elemento fundamental para lograr las transformaciones esperadas en la producción lechera, la disminución del hurto y los sacrificios ilegales de ganado mayor, así como el incremento de las fuentes de alimentación y el mejor manejo del rebaño, se evidencia que la política de cuadros es un problema aún no resuelto en este sector, como se planteó en el encuentro del Comité Provincial del Partido en la provincia de La Habana celebrado el 27 de septiembre del 2001 al analizar la actuación de sus cuadros para enfrentar los problemas de la ganadería (Mayoral, 2001).

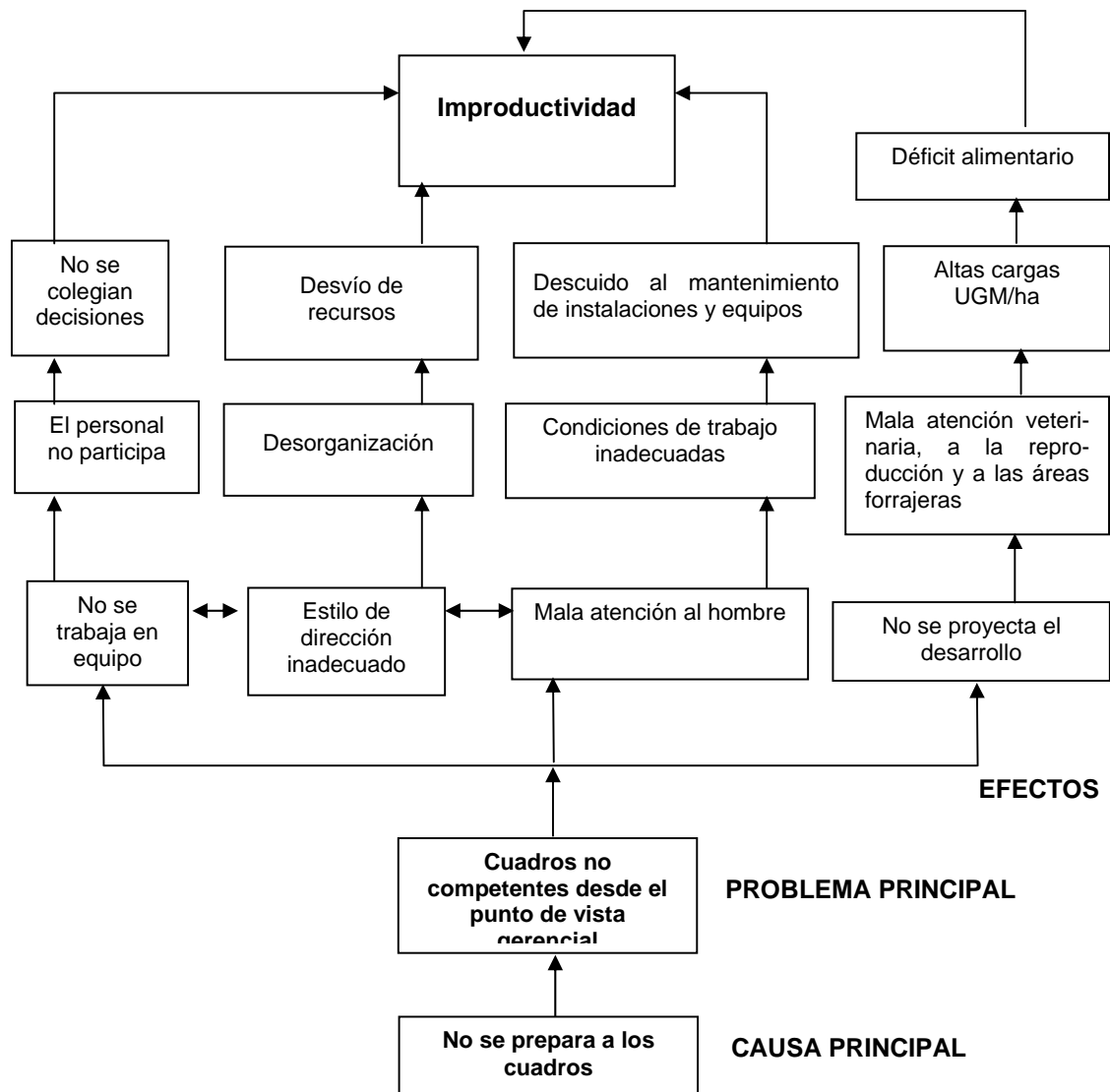


Fig. 2. Árbol de problemas. Empresa Pecuaria.

En este sentido, se constata que las habilidades que logren desarrollar los directivos en sus prácticas cotidianas, así como su constante preparación, disposición y entrenamiento para el cambio, se han convertido en pilares importantes para el éxito de las empresas cubanas y el logro de la productividad.

Todo parece indicar, según los resultados obtenidos por los directivos y técnicos de la empresa, que la preparación y superación constante de los dirigentes ganaderos es una de las causas principales en la cual se debe hacer énfasis para la solución de la improductividad de las entidades agropecuarias en el municipio. Los efectos

producidos, entre los que se encuentran la mala atención al hombre, la desorganización, el desvío de recursos, la no participación y los estilos inadecuados de dirección, entre otros, son los que conducen como fin último a la improductividad de las entidades agropecuarias, especialmente la de las UBPC, como se señaló en el Encuentro Nacional de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (Monduy, 2001).

Asimismo, las entrevistas individuales corroboraron la información contenida en el árbol de problemas, a través de las siguientes opiniones, fruto del sentir sincero de los trabajadores y dirigentes ganaderos:

“El trabajador de la agricultura es un trabajador muy sensible y para trabajar con él hay que estar preparado”. (Directivo)

“Cuando surgieron las UBPC, por la necesidad de aumentar las producciones, los cuadros de dirección no estaban preparados para esta tarea. Ahora se ha perfeccionado, pero no lo suficiente”. (Trabajador UBPC)

“Se habla del manejo de la vaca, del ternero, pero no se habla del manejo del hombre y a éste hay que saber llegarle”. (Directivo)

“Más que de los recursos humanos, te hablan de los materiales y yo creo que lo que a nosotros nos falta es recurso mental”. (Técnico)

“Algún día, alguien tendrá que darse cuenta de que las cosas están mal. Yo trabajo bien porque me gusta soñar”. (Técnico)

Pese a que algunos encuentran justificaciones en la escasez de combustibles y fertilizantes para así incrementar la producción de alimentos y elevar la productividad de las empresas agropecuarias, otros apelan a los recursos mentales que poseemos, mientras hay quienes se aferran a sus sueños.

Las problemáticas antes detectadas sugieren la inexistencia de un programa coherente y viable para la formación de los directivos en la ganadería, lo cual pudiera estar afectando a otras empresas ganaderas del país. Sin embargo, la situación del municipio en estudio sería distinta si como prioridad fundamental se colocara la preparación y superación de los directivos

ganaderos, otorgándole la importancia que merece. Deben ponerse a prueba y desarrollarse a plenitud recursos mentales como la creatividad, la voluntad y la capacidad de soñar con un mañana mejor donde la praxis diaria brinde la posibilidad de concretarlos y hacerlos realidad.

El diagrama medios-fines muestra una visión general de los objetivos que se deben implementar para la solución de la improductividad en las empresas ganaderas (fig. 3).

La solución de cualquier problema no radica en la concentración de los esfuerzos hacia los efectos que irradia, sino a las causas que lo provocan, de manera que las soluciones respondan eficazmente a la problemática detectada. En la medida que se enfatice en la preparación de los directivos de la ganadería para elevar su competencia en la gestión, habrá mayores posibilidades para desarrollarlos al máximo y convertirlos no sólo en productores de materiales, sino también en productores de hombres nuevos, como expresara Guevara (1962b).

Sólo aunando esfuerzos, que se inicien con la concientización del sector acerca de la dirección hacia dónde concentrar sus acciones y del análisis crítico de los directivos, que lleven implícito su disposición para la preparación y superación constantes, se podrá tomar la batalla por la eficiencia como una de las batallas que son esenciales y primordiales para la recuperación económica.

Se concluye que en la ganadería están incidiendo factores humanos relacionados con la dirección que influyen en la improductividad e irrentabilidad en las diferentes formas de organización de la producción agropecuaria pertenecientes a la Empresa Pecuaria. La superación y preparación de los directivos es considerada la estrategia priorizada para alcanzar las transformaciones esperadas en este sector, así como el máximo desarrollo de los recursos mentales disponibles que no sólo brindan a los directivos la posibilidad de reflexionar y revalorar sus acciones actuales, sino ayudar a todos a construir un futuro mejor, contribuyendo al incremento sostenido de las producciones agropecuarias y a la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población en el municipio Martí.

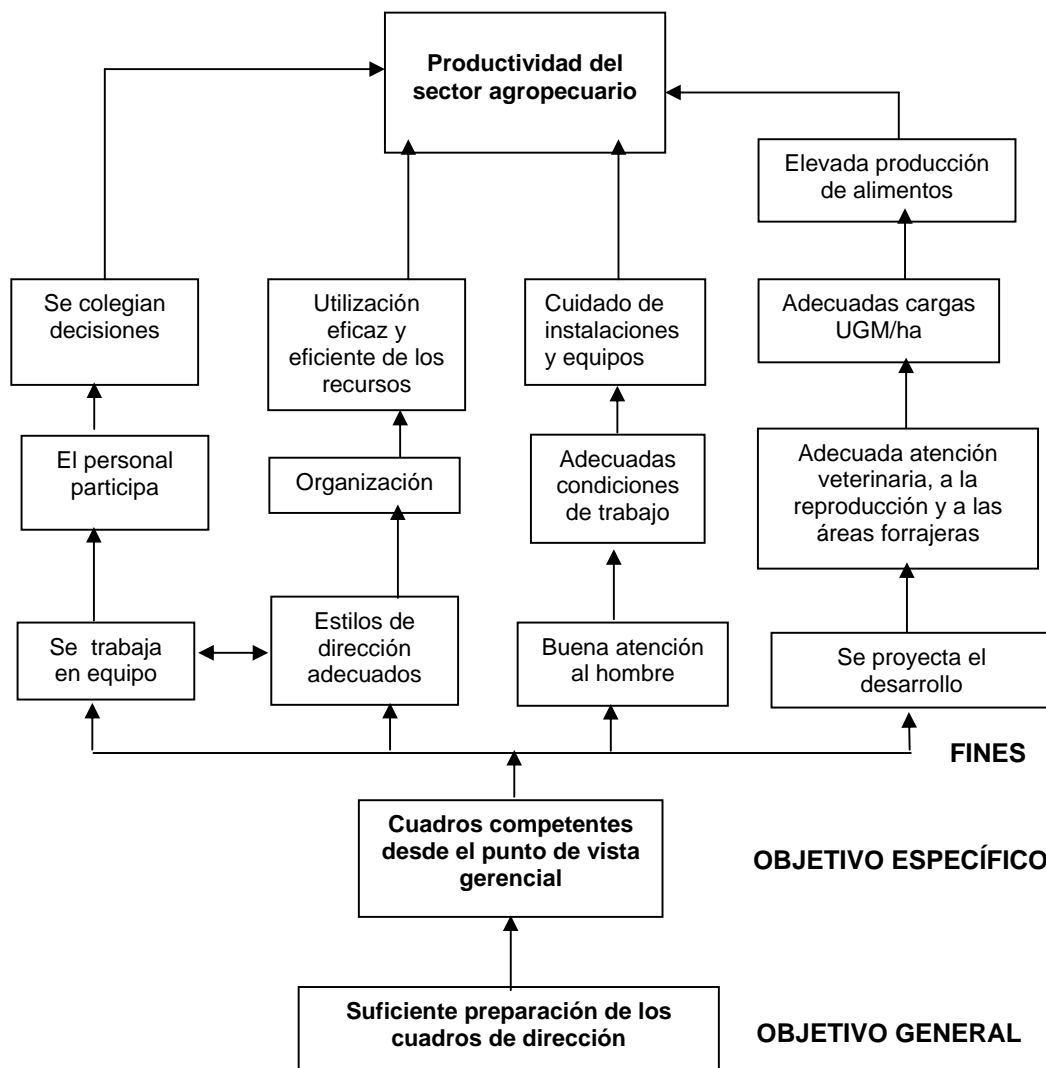


Fig. 3. Árbol de Objetivos. Empresa Pecuaria.

REFERENCIAS

Averhoff, A. 1998. Las relaciones de dirección empresa-UBPC: Situación actual y expectativas. En: UBPC: Desarrollo rural y participación. (Eds. Niurka Pérez, E. González y Miriam García). Departamento de Sociología. Universidad de La Habana, Cuba. p. 137

Castro, F. 1997. Discurso de clausura V Congreso del Partido Comunista de Cuba. En: Fidel

Castro. La agricultura en Cuba. Selección Temática 1953-1997. Tomo 3, Política Agraria. Editora Política. Ciudad de La Habana. Cuba. p. 310

Guevara, E. 1962a. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. Escritos y Discursos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. t. 6, p. 241

Guevara, E. 1962b. Discurso en el acto de graduación de la escuela "Patricio Lumumba".

Pastos y Forrajes Vol. 26, No. 3, 2003

- Escritos y Discursos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. t. 6, p. 284
- Mayoral, M. 2001. Ganadería habanera recibe atención priorizada. **Periódico Granma**, septiembre 27, No. 232
- Monduy, A. 2001. UBPC: ¿Unas sí y otras no?. **Periódico Trabajadores**, enero 22, No. 4
- Pérez, A. & Díaz, C. 2000. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Ed. Linotipia Bolívar. Bogotá, Colombia. 266 p.

Recibido el 17 de diciembre del 2001
Aceptado el 15 de abril del 2002